INNERBETRIEBLICHES RECHNUNGSWESEN UND EXTERNE RECHNUNGSLEGUNG

Möglichkeiten und Grenzen einer zukunftsorientierten Berichterstattung im Lagebericht

INAUGURALDISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
(doctor rerum oeconomicarum)
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität des Saarlandes

vorgelegt von

Diplom-Kaufmann
KARL-WILLI SCHLEMMER
aus Schwalbach-Bous

Saarbrücken
1979

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547302_0023

INNERBETRIEBLICHES RECHNUNGSWESEN UND EXTERNE RECHNUNGSLEGUNG

Möglichkeiten und Grenzen einer zukunftsorientierten Berichterstattung im Lagebericht

INAUGURALDISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
(doctor rerum oeconomicarum)
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität des Saarlandes

vorgelegt von

Diplom-Kaufmann
KARL-WILLI SCHLEMMER
aus Schwalbach-Bous

Saarbrücken 1979

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Tag der Disputation: 3. Juli 1979
Dekan: Prof. Dr. Johann-Paul Bauer
Erstberichterstatter: Prof. Dr. Günter Wöhe
Zweitberichterstatter: Prof. Dr. Wolgang Kilger

Die vorliegende Arbeit wurde im Sommersemester 1979 von der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität des Saarlandes in Saarbrücken als Dissertation angenommen.

Meinem akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Günter Wöhe, möchte ich für die wissenschaftliche Betreuung der Arbeit und für seine großzügige Unterstützung danken. Herrn Professor Dr. Wolgang Kilger danke ich für die Übernahme des Korreferats. Mit Herrn Dr. Hartmut Bieg und Herrn Dr. Jürgen Bilstein konnte ich große Teile der Arbeit diskutieren; auch ihnen danke ich herzlich.

Karl-Willi Schlemmer

G L I E D E R U N G

	Seite
I. Einleitung und Problemstellung	1
1. Die historische Entwicklung der bilanztheoretischen Diskussion	1
2. Neuere Ansätze in der bilanztheoretischen Diskussion	5
3. Ziel und Gang der Untersuchung	13
II. Das Systemkonzept als theoretischer Bezugsrahmen für die Analyse und die optimale Gestaltung der Informationsbeziehungen zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt	21
1. Die Unternehmung in organisations-systemtheoretischer Betrachtungsweise	21
1.1. Die Unternehmung als Organisation	21
1.2. Die Organisation Unternehmung in systemorientierter Betrachtungsweise	26
1.2.1. Zur Leistungsfähigkeit eines systemorientierten Ansatzes in der Organisationstheorie	26
1.2.2. Die Unternehmung als sozio-technisches, offenes und zielgerichtetes System	30
1.2.3. Die Subsysteme der Organisation Unternehmung	40
2. Das Informations- und Entscheidungssystem (IES) als funktionales informationsverarbeitendes Subsystem der Unternehmung	48
2.1. Der Aufbau des Informations- und Entscheidungssystems	48
2.2. Das politische System als Subsystem des Informations- und Entscheidungssystems der Unternehmung und seine Bedeutung im Rahmen der öffentlichen Rechnungslegung	52
2.2.1. Der Begriff des politischen Systems	52
2.2.2. Die Analyse des Zielbildungsprozesses im politischen System der Unternehmung	55
2.2.2.1. Der Prozeß der Zielbildung nach Gesetz und Satzung	57
2.2.2.2. Der Prozeß der Zielbildung aus verhaltenstheoretischer Sicht	65
2.2.3. Die Bedeutung des politischen Systems im Rahmen der öffentlichen Rechnungslegung der Unternehmung	71

Seite

3. Die Unternehmung und ihre Umwelt in den verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorien 81

3.1. Das Koalitionsmodell der Unternehmung 81

3.2. Die Anreiz-Beitragstheorie 88

3.3. Die Bedeutung der Kommunikations- und Informationsbeziehungen zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt im Rahmen von Koalitions- und Anreiz-Beitragstheorie 90

III. Die Ausgestaltung der Informationsbeziehungen zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt 93

1. Die Informationsinteressen der Koalitionsteilnehmer als Eingangsgrößen des politischen Systems der aktienrechtlichen Rechnungslegung der Unternehmung 93

1.1. Die Ableitung der Informationsinteressen der Koalitionsteilnehmer 93

1.2. Die finanziellen Informationsinteressen der Koalitionsteilnehmer als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit 97

1.2.1. Die Informationsinteressen der Aktionäre 100

1.2.2. Die Informationsinteressen der Gläubiger 104

1.2.3. Die Informationsinteressen der Kunden und Lieferanten 106

1.2.4. Die Informationsinteressen der Arbeitnehmer 109

1.2.5. Die Informationsinteressen der Öffentlichkeit 111

2. Die Informationsabgabe an die Koalitionsteilnehmer als Ausgangsgröße des politischen Systems der aktienrechtlichen Rechnungslegung der Unternehmung 115

2.1. Die Informationsabgabe an die externen Koalitionsteilnehmer 115

2.1.1. Die öffentliche Rechnungslegung als wichtigstes Informationsinstrument für die Mehrzahl der externen Koalitionsteilnehmer 115

2.1.2. Die materiell- und formell-rechtliche Regelung der öffentlichen Rechnungslegung nach dem Aktiengesetz vom 6.9.1965 122

2.1.2.1. Der Jahresabschluß 124

2.1.2.2. Der Geschäftsbericht 126

Seite

2.1.2.3. Die Prüfung durch den Abschlußprüfer 128

2.1.2.3.1. Jahresabschluß und externe Jahresabschlußprüfung in informationssystemtheoretischer Sicht 128

2.1.2.3.2. Die gesetzlichen Regelungen für die Jahresabschlußprüfung 135

2.1.2.4. Die Feststellung des Jahresabschlusses 139

2.1.2.5. Die Einreichung und Bekanntmachung 142

2.1.3. Die speziellen Offenlegungspflichten unternehmerischer Daten gegenüber der externen Koalitionsteilnehmergruppe Arbeitnehmer 144

Die Informationsabgabe an die internen Koalitionsteilnehmer 149

2.2.1. Die Gesamtheit der Daten des betrieblichen Rechnungswesens als Informations- und Entscheidungsgrundlage für die internen Koalitionsteilnehmer 149

2.2.1.1. Wesen und Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens 149

2.2.1.2. Von der institutionellen zur funktionellen Sicht des Rechnungswesens - Die Erweiterung der traditionellen Funktionen des Rechnungswesens - 155

2.2.2. Die betriebliche Planung im Rechnungswesen 165

2.2.2.1. Das Rechnungswesen als Instrument betrieblicher Planung 165

2.2.2.2. Arten betrieblicher Pläne 168

2.2.2.3. Der Prozeß der betrieblichen Planung 175

2.2.2.3.1. Definition und Phasen des betrieblichen Planungsprozesses 175

2.2.2.3.2. Die zentrale Bedeutung der Prognose im Rahmen des betrieblichen Planungsprozesses 184

2.2.2.4. Der Ablauf der Planung in der Unternehmung 188

2.2.2.4.1. Die generelle Zielplanung 188

2.2.2.4.2. Die strategische Planung 189

2.2.2.4.3. Die operative Planung 191

2.2.2.4.3.1. Die Absatzplanung 193

2.2.2.4.3.2. Die Produktionsplanung 197

2.2.2.4.3.3. Die Einkaufsplanung 199

2.2.2.4.3.4. Die Lagerplanung 202

Seite

2.2.2.4.3.5. Die Forschungs- und Entwicklungsplanung 204

2.2.2.4.3.6. Die Verwaltungsplanung 207

2.2.2.4.3.7. Die Personalplanung 209

2.2.2.5. Die gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung 212

2.2.2.5.1. Die kalkulatorische Ergebnisplanung 212

2.2.2.5.2. Die Aufwands- und Ertragsplanung 214

2.2.2.5.3. Die Bilanzplanung 218

2.2.2.5.4. Die Finanzplanung 222

2.2.2.6. Die zunehmende Bedeutung der Planung im Rahmen der Unternehmenspolitik 226

2.2.2.6.1. Die Aufgaben der Planung im Rahmen der Unternehmenspolitik 226

2.2.2.6.2. Planung und Planungsrechnung in der unternehmerischen Praxis 228

3. Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchung der Informationsmöglichkeiten interner und externer Koalitionsteilnehmer und die aus diesen Ergebnissen abzuleitenden Forderungen 237

IV. Möglichkeiten und Grenzen einer erweiterten zukunftsorientierten externen Rechnungslegung von Unternehmungen 248

1. Gesetzlich geregelte und mögliche Funktionen des Geschäftsberichts im Rahmen der externen Rechnungslegung 248

1.1. Die Aufgaben des Geschäftsberichts 248

1.1.1. Der Erläuterungsbericht 251

1.1.2. Der Lagebericht 256

1.1.2.1. Die Aufgaben des Lageberichts im Rahmen der externen Rechnungslegung der Unternehmung 256

1.1.2.2. Die Prüfung des Lageberichts im Rahmen der aktienrechtlichen Pflichtprüfung 263

1.2. Der Lagebericht als geeignetes Instrument einer erweiterten zukunftsorientierten externen Rechnungslegung 269

Seite

2. Konzeption einer zukunftsorientierten Gestaltung des Lageberichts 272

2.1. Die "optimale" Information externer Koalitionsteilnehmer durch die Unternehmung mit der Veröffentlichung der gesamtem Daten der unternehmerischen Planung im Rahmen der Lageberichterstattung 271

2.2. Zukünftige Rentabilität und zukünftige Liquidität der Unternehmung als die für die Externen wesentlichsten Informationen aus der betrieblichen Planung 274

2.3. Kennzahlen und Kennzahlensysteme als geeignetes Instrumentarium zur verdichteten Darstellung wesentlicher betriebswirtschaftlicher Sachverhalte 276

2.3.1. Zum Begriff und zur Systematik von Kennzahlen 276

2.3.2. Kennzahlensysteme als Instrument einer möglichst ausgewogenen und vollständigen Erfassung und Darstellung betriebswirtschaftlicher Sachverhalte 284

2.3.2.1. Zum Begriff des Kennzahlensystems 284

2.3.2.2. Die Funktionen von Kennzahlensystemen 287

2.3.3. Kritische Analyse der in Theorie und Praxis bekanntesten Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlensysteme hinsichtlich ihrer möglichen Verwendung im Rahmen einer zukunftsorientierten Lageberichterstattung 292

2.3.3.1. Der gegenwärtige Stand von Kennzahlenforschung und Kennzahlenpraxis 292

2.3.3.2. Das im Hinblick auf das deutsche Aktienrecht modifizierte Du-Pont-Control-System als geeignetes Kennzahlensystem zur Darstellung der geplanten Rentabilität im Rahmen der Lageberichterstattung 296

2.3.3.2.1. Die Darstellung der Grundkonzeption des Du-Pont-Control-Systems 296

2.3.3.2.2. Kritische Analyse des nach aktienrechtlichen Vorschriften modifizierten Du-Pont-Control-Systems im Hinblick auf seine Eignung als Instrument zur Darstellung der geplanten Rentabilität im Rahmen der Lageberichterstattung 303

Seite

2.3.3.3. Kritische Analyse der in Theorie und Praxis bekannten Methoden zur Untersuchung der Liquidität der Unternehmung hinsichtlich ihrer möglichen Verwendung im Rahmen einer zukunftsorientierten Lageberichterstattung 321

2.3.3.3.1. Bedeutung und Notwendigkeit von Liquiditätsanalyse und Liquditätsprognose für die Unternehmung und ihre externen Koalitionsteilnehmer 321

2.3.3.3.2. In Theorie und Praxis bekannte Methoden zur Liquiditätsanalyse und Liquiditätsprognose und ihre mögliche Verwendung im Rahmen einer zukunftsorientierten Lageberichterstattung 325

2.3.3.3.3. Der prospektive Finanzplan der Unternehmung als einzig geeignetes Instrument der Liquiditätsprognose 336

3. Der Berufsstand der Wirtschaftsprüfer als Jahresabschlußprüfer. Seine gegenwärtige und seine in der Zukunft notwendige Aufgabenstellung 341

3.1. Die Jahresabschlußprüfung und der Berufsstand der Wirtschaftsprüfer als Jahresabschlußprüfer im Spiegel der Literatur 341

3.1.1. Die Würdigung des Jahresabschlusses und des Berufsstandes der Wirtschaftsprüfer als Jahresabschlußprüfer in der Vergangenheit 341

3.1.2. Die Krise des Jahresabschlusses und des Berufsstandes der Wirtschaftsprüfer als Jahresabschlußprüfer in der Gegenwart 343

3.2. Die Herausforderungen der Zukunft an den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer als Jahresabschlußprüfer 351

3.3. Möglichkeiten und Grenzen der Prüfung zukunftsorientierter Informationen im Lagebericht durch den Jahresabschlußprüfer 358

3.3.1. Der Prüfungsbericht als intern orientiertes Berichtsinstrument mit zukunftsorientierten Berichtselementen und die Grundsätze seiner Erstellung 358

Seite

3.3.2. Grundsätze einer zukunftsorientierten Berichterstattung und Berichtprüfung 370

3.3.2.1. Die Notwendigkeit der Prüfung der zukunftsorientierten Berichterstattung 370

3.3.2.2. Das grundsätzliche Problem der Unsicherheit der zukunftsorientierten Berichterstattung 373

3.3.2.3. Zukunftsorientierte Berichterstattung und Berichtprüfung und die Grundsätze der Wahrheit, Klarheit und Vollständigkeit 375

3.3.2.3.1. Vorbemerkungen 375

3.3.2.3.2. Der Grundsatz der Wahrheit 378

3.3.2.3.3. Der Grundsatz der Klarheit 382

3.3.2.3.4. Der Grundsatz der Vollständigkeit 383

3.3.2.3.5. Ergebnis 384

3.3.2.4. Die Verantwortlichkeit für die im Rahmen der zukunftsorientierten Berichterstattung abgegebenen Informationen 386

3.3.2.5. Das Testat für die im Rahmen der zukunftsorientierten Berichterstattung abgegebenen Informationen 389

4. Die rechtlichen Grundlagen einer zukunftsorientierten Berichterstattung 392

4.1. Die Möglichkeit einer freiwilligen zukunftsorientierten Berichterstattung 392

4.2. Die Möglichkeit einer normierten oder teilweise normierten zukunftsorientierten Berichterstattung 393

Zusammenfassung und Ausblick 396

rzeichnis der Abkürzungen VIII

rzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Übersichten XI

teraturverzeichnis 398

Verzeichnis der Abkürzungen

a.A.	anderer Ansicht
a.a.O.	am angegebenen Ort
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft;Die Aktiengesellschaft
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
AktG	Aktiengesetz
Anm.	Anmerkung
AO	Abgabenordnung
Art.	Artikel
ASU	Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer
Aufl.	Auflage
BB	Betriebs-Berater
BDI	Bundesverband der deutschen Industrie
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBl.	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BR-Drucksache	Bundesratsdrucksache
BT-Drucksache	Bundestagsdrucksache
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
d.h.	das heißt
DIHT	Deutscher Industrie und Handelstag
Diss.	Dissertation
DU	Die Unternehmung
EG	Europäische Gemeinschaften
Erl.	Erläuterung
EStG	Einkommensteuergesetz
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft

FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
GmbH-Rdsch.	GmbH-Rundschau
GoB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (Bilanzierung)
HdA	Handwörterbuch der Absatzwirtschaft
HdB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HdO	Handwörterbuch der Organisation
HdR	Handwörterbuch des Rechnungswesens
HdS	Handwörterbuch der Sozialwissenschaft
HdWW	Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft
HFA	Hauptfachausschuß des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
HwStR	Handwörterbuch des Steuerrechts
i.d.F.	in der Fassung
i.d.R.	in der Regel
IdW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
i.V.m.	in Verbindung mit
JfB	Journal für Betriebswirtschaft
Jg.	Jahrgang
JoA	The Journal of Accountancy
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KStG	Körperschaftsteuergesetz
KO	Konkursordnung
mbH	mit beschränkter Haftung
NB	Neue Betriebswirtschaft
N.F.	Neue Folge
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
Nr.	Nummer
ÖB	Österreichischer Betriebswirt
OHG	Offene Handelsgesellschaft
o.V.	ohne Verfasser

PublG	Publizitätsgesetz
RGBl.	Reichsgesetzblatt
S.	Seite
SEC	Securities and Exchange Commission
Sp.	Spalte
Tz.	Textziffer
u.a.	unter anderem; und andere
U.E.C.	Union Européene des Experts Comptables, Economiques et Financiers
VerglO	Vergleichsordnung
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WP-Handbuch	Wirtschaftsprüfer-Handbuch
WPg	Die Wirtschaftsprüfung
WPO	Wirtschaftsprüferordnung
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation

Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Übersichten

Seite

I. Abbildungen

Abb. 1: Umweltsphären und Umweltsysteme der Unternehmung 35

Abb. 2: Die Funktionsbereiche der Unternehmung nach Ulrich 46

Abb. 3: Das politische System nach Easton 54

Abb. 4: Die Jahresabschlußprüfung als Prüfungssystem vom Prüfungstyp III 134

Abb. 5: Rechnungswesen als Informationssystem 164

Abb. 6: Teilkomplexe im Planungssystem 174

Abb. 7: Phasenablauf des Planungs- und Kontrollprozesses 183

Abb. 8: Die Stellung der Absatzplanung in der Unternehmungsplanung 193

Abb. 9: Aufgaben und Teilgebiete der Produktionsvollzugsplanung 198

Abb. 10: Ablauf der Personalkostenplanung bei der Henkel & Cie. GmbH 211

Abb. 11: Der Aufbau der externen Rechnungslegung 258

Abb. 12: Grundstruktur des Du-Pont-Control-Systems 299

Abb. 13: Die bekannteste deutsche Version des Du-Pont-Control-Systems 300

Abb. 14: Der Aufbau des nach aktienrechtlichen Vorschriften modifizierten Du-Pont-Control-Systems nach Hauschildt 304

Abb. 15: Der Aufbau des nach aktienrechtlichen Vorschriften modifizierten Du-Pont-Control-Systems für die externe Rechnungslegung 307

Seite

Abb. 16: Ausgewählte Methoden zur Liquiditätsanalyse und Liquiditätsprognose 325

Abb. 17: Gesamtkapitalliquiditätskennzahlensystem auf der Basis des Geldfonds 332

Abb. 18: Das Liquiditätskennzahlensystem von Reichmann und Lachnit 334

II. Tabellen

Tab. 1: Prognoseverfahren und ihr Einsatz im Rahmen der gesamten Unternehmensplanung in deutschen Großunternehmen 231

Tab. 2: Prognoseverfahren und ihr Einsatz im Rahmen der Absatzplanung in deutschen Großunternehmen 234

III. Übersicht

Prüfungspflicht, Prüfungsumfang und Prüfurteil nach dem AktG 1937 und dem AktG 1965 266

I. Einleitung und Problemstellung

1. Die historische Entwicklung der bilanztheoretischen Diskussion

Unter großem Arbeitsaufwand und mit hohen Kosten werden von bestimmten Unternehmungen in unserem Wirtschaftssystem Jahresabschlüsse erstellt und publiziert. Die Vorstände dieser Gesellschaften konzipieren diese Jahresabschlüsse[1] zusammen mit hochqualifizierten Mitarbeitern, speziell ausgebildete und öffentlich bestellte Wirtschaftsprüfer prüfen sie als neutrale Instanz[2] und schließlich werden sie den Aufsichtsräten der entsprechenden Gesellschaften vorgelegt, damit diese sie wiederum prüfen und billigen.[3] All dies geschieht, damit die in Jahresabschlüssen enthaltenen Informationen als gesichert angesehen, gedruckt und auf vielfältige Art und Weise publiziert werden können. Das kann letztlich nur zu dem Schluß führen, daß in unserer Wirtschaftsordnung einiges von der Verbreitung von geprüften Jahresabschlußinformationen[4] erwartet wird.[5]

Ganz im Gegensatz zur Praxis, die allem Anschein nach dem traditionellen Jahresabschluß noch großes Vertrauen ent-

---

1) Vgl. dazu § 148 AktG

2) Vgl. dazu § 162 Abs. I, II AktG

3) Vgl. dazu §§ 171 Abs. I AktG und 172 AktG

4) Neben der Überwachung der Rechnungslegung von Aktiengesellschaften, Großunternehmen (§§ 6, 14 PublG) und Konzernen (§ 336 AktG), auf die wir uns im folgenden beschränken wollen, besteht nach der Meinung des Gesetzgebers vor allem ein Interesse an der Überwachung von Unternehmungen bestimmter Wirtschaftszweige (§ 27 Kreditwesengesetz, § 42a GmbHG, §§ 57 ff. Versicherungsaufsichtsgesetz, § 26 Gesetz über die Gemeinnützigkeit im Wohnungswesen, § 25 Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften, §§ 53 ff. GenG, §§ 1 ff. NotVO vom 6.10.1931).

5) Vgl. Sieben, G., Kritische Würdigung der externen Rechnungslegung unter besonderer Berücksichtigung von Scheingewinnen, in: ZfbF 1974, 26. Jg., S. 153

gegenbringt, unterzieht ihn die Theorie in neuerer Zeit einer kritischen Analyse.[1] Dabei werden ausgedehnte Diskussionen über zweckmäßigere Formen der öffentlichen Rechnungslegung von Unternehmungen geführt. Bei der großen Aufgeschlossenheit, mit der die Öffentlichkeit heute wirtschaftlichen Problemen gegenübersteht, kann es nicht überraschen, daß in unserer Zeit mit weltweit steigenden Inflationsraten, stark schwankenden Zahlungsbilanzen, plötzlich steigenden Rohstoffpreisen und nicht zuletzt mit einer immer größeren Zahl von Unternehmenszusammenbrüchen,[2] die meistens für die Öffentlichkeit, oft aber auch für die Fachwelt nicht vorhersehbar waren,[3] auch die Vorschriften der öffentlichen Rechnungslegung, die Wirtschaftsprüfer, die diese Rechnungen testieren, und auch die Publizität dieser Rechnungslegung zunehmend im Mittelpunkt des Interesses und der Kritik der Öffentlichkeit stehen und mögliche Reformen erörtert werden.

An Fragen der Bilanztheorie,[4] wobei unter Bilanztheorie mit Schneider die Theorie über die finanzielle Rechnungs-

---

1) Vgl. z.B. Schildbach, T., Ist der traditionelle Jahresabschluß überholt? in: WPg 1974, 27. Jg., S. 606 und die dort angegebene Literatur

2) Während in den Jahren 1968 bis einschließlich 1972 die Zahl der beantragten Konkurs- und eröffneten Vergleichsverfahren von Unternehmungen und freien Berufen in der Bundesrepublik Deutschland 12.877 betrug, davon 2.941 bei GmbH und 26 bei Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien, erreichte sie in den Jahren 1973 bis einschließlich 1977 die Höhe von 30.666, davon 9.806 bei GmbH und 94 bei Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien. Vgl. dazu: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Statistisches Bundesamt Wiesbaden, 1970 S. 344, 1971 S. 364-365, 1972 S. 369-370, 1973 S. 380-381, 1974 S. 374-378, 1975 S. 370-371, 1976 S. 192-193, 1977 S. 129, 1978 S. 129

3) Vgl. Potthoff, E., Zur Entwicklung der Unternehmensrechnung und Jahresabschlußprüfung, in: DB 1974, 27. Jg., Beilage Nr. 16, S. 3

4) In der Literatur wird manchmal der Begriff "Bilanzauffassung" als Oberbegriff verwendet, dem als Unterbe-

Forts. s. nächste Seite

legung von Unternehmungen verstanden wird,[1] entzündeten sich die ersten größeren wissenschaftlichen Diskussionen in der damals noch jungen Wissenschaft Betriebswirtschaftslehre, hier profilierten sich die Vertreter dieses Faches erstmalig und verhalfen diesem damit gleichzeitig zur ersten wissenschaftlichen Anerkennung.[2]

Moxter[3] analysiert die Entwicklung der Interpretation des Jahresabschlusses und teilt diese schließlich in fünf Stufen ein:

Erste Entwicklungsstufe: Zu Zeiten des Luca Pacioli war die Bilanz ein bloßer Bücherabschluß, der nicht einmal jährlich gezogen wurde, sondern nur dann, wenn eine Saldenübertragung auf neue Bücher erforderlich war.

Zweite Entwicklungsstufe: Im Rahmen der statischen Bilanztheorie wurde der Bilanz eine erste materielle Funktion, nämlich die Aufgabe, Vermögen und Schulden darzustellen, zugeteilt.

Dritte Entwicklungsstufe: Im Rahmen der organischen Bilanztheorie hatte der Jahresabschluß zwei Aufgaben. Er sollte das Vermögen und den "richtigen" Erfolg messen, wobei bei letzterer Aufgabe das Hauptanliegen auf der Eliminierung

---

griff der Begriff der "Bilanztheorie" zugeordnet wird. Das würde bedeuten, daß es zu einer Bilanzauffassung, also z.B. der dynamischen, mehrere Bilanztheorien geben kann. Vgl. dazu Münstermann, H., Schmalenbachs dynamische Bilanzauffassung, in: WPg 1948, 2. Jg., S. 33 ff.. Für die folgende Arbeit ist eine Unterscheidung der beiden Begriffe nicht erforderlich; sie werden vielmehr synonym gebraucht.

1) Vgl. Schneider, D., Renaissance der Bilanztheorie, in: ZfbF 1973, 25. Jg., S. 31

2) Einen sehr detaillierten Überblick über die im Rahmen der damaligen bilanztheoretischen Diskussion veröffentlichten Arbeiten gibt Moxter. Vgl. dazu: Moxter, A., Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung und der Stand der Bilanztheorie, in: ZfbF 1966, 18. Jg., S. 28 ff.

3) Vgl. Moxter, A., Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung und der Stand der Bilanztheorie, a.a.O., S. 36

aller Geldwertänderungen lag. Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung standen hier erstmals gleichberechtigt und voll ausgebaut nebeneinander.

Vierte Entwicklungsstufe: Im Rahmen der dynamischen Bilanztheorie wird die Ermittlung des vergleichbaren Periodenerfolgs, der als Maßstab der Wirtschaftlichkeit betrachtet wird, primär mit Hilfe der Gewinn- und Verlustrechnung, als Hauptaufgabe des Jahresabschlusses angesehen, während die Bilanz völlig in den Hintergrund tritt.[1)]

Obwohl die bilanztheoretische Diskussion zu keiner Zeit vollkommen abgebrochen wurde, ließ ihre Intensität nach dieser fruchtbaren Entwicklungsphase ab Mitte der dreißiger Jahre dennoch stark nach. Es lagen andere wissenschaftliche Probleme vor, mit denen sich die Betriebswirtschaftslehre zu beschäftigen hatte. Der Schwerpunkt der Diskussion verlagerte sich auf die Gebiete der Produktions- und Kostentheorie, die Probleme der (Plan-)Kostenrechnung, der Investitionsrechnung und der Unternehmensforschung. Erst zu Beginn der sechziger Jahre rückte die bilanztheoretische Diskussion wieder mehr in den Mittelpunkt betriebswirtschaftlichen Forschens.[2)] Der "bilanztheoretische Winterschlaf" wurde beendet, die Renaissance der Bilanztheorie begann und führte zur fünften Entwicklungsstufe.[3)]

Fünfte Entwicklungsstufe: In der fünften und bislang letzten Entwicklungsstufe ereilt schließlich die Gewinn- und Verlustrechnung das Schicksal, das die Bilanz schon in der vierten Stufe traf. Der mit Hilfe der Gewinn- und Verlustrechnung ermittelte Gewinn wird von den Kritikern des traditionellen Jahresabschlusses als unbrauchbar angesehen, sowohl

---

1) Zu den einzelnen Bilanztheorien vgl. auch: Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, 4. Aufl., München 1976, S. 49 ff. u. 197 ff.

2) Vgl. Münstermann, H., Dynamische Bilanz: Grundlagen, Weiterentwicklung und Bedeutung in der neuesten Bilanzdiskussion, in: ZfbF 1966, 18. Jg., S. 521; Coenenberg, A., Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse. Betriebswirtschaftliche, handels- und steuerrechtliche Grundlagen, 3. Aufl., München 1976, S. 471

3) Schneider, D., Renaissance der Bilanztheorie, a.a.O., S. 29

um zum einen als Planungs- und Kontrollinstrument für Entscheidungen der Unternehmensleitung selbst zu dienen, als auch um den Bezugspersonen der Unternehmung einen Einblick in deren wirtschaftliche Lage zu geben und damit gleichzeitig den dem Betrieb unter Erhaltung dessen Ertragskraft maximal entziehbaren Betrag anzuzeigen.[1)]

"Der gesamte Jahresabschluß ist wieder entthront, er ist, wie bei Luca Pacioli, formeller Bücherabschluß ohne nennenswerte materielle Funktion: Man hat erkannt, daß der Jahresabschluß keine materielle Funktion befriedigend erfüllt und diese daher anderen Instrumenten übertragen."[2)]

2. Neuere Ansätze in der bilanztheoretischen Diskussion

Es ist offensichtlich, daß es verschiedene Umstände waren, die die bilanztheoretische Diskussion, insbesondere mit ihren Verbindungen zur Organisations-, Informations- und Entscheidungstheorie,[3)] auch in der deutschsprachigen Li-

---

1) Vgl. Schneider, D., Bilanzgewinn und ökonomische Theorie, in: ZfhF 1963, 15. Jg., S. 457 ff.; ders., Ausschüttungsfähiger Gewinn und das Minimum an Selbstfinanzierung, in: ZfbF 1968, 20. Jg., S. 1 ff.; ders., Bilanztheorien, neuere Ansätze, in: HdR, hrsg. von E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 260 ff.; Honko, J., Über einige Probleme bei der Ermittlung des Jahresgewinns der Unternehmung, in: ZfB 1965, 35. Jg., S. 611 ff.; Käfer, K., Die Bilanz als Zukunftsrechnung. Eine Vorlesung über den Inhalt der Unternehmungsbilanz, Zürich 1962; Albach, H., Grundgedanken einer synthetischen Bilanztheorie, in: ZfB 1965, 35. Jg., S. 21 ff.; Moxter, A., Die statische Bilanztheorie heute, in: ZfbF 1967, 19. Jg., S. 21 ff.; Endres, W., Der erzielte und ausschüttbare Gewinn der Betriebe, Köln und Opladen 1967; Münstermann, H., Unternehmensrechnung, Wiesbaden 1969; Wegmann, W., Der ökonomische Gewinn. Ein Beitrag zur neueren bilanztheoretischen Diskussion, Wiesbaden 1970; Seicht, G., Die kapitaltheoretische Bilanz und die Entwicklung der Bilanztheorien, Berlin 1970; Jacobs, O.H., Das Bilanzierungsproblem in der Ertragsteuerbilanz, Stuttgart 1971

2) Moxter, A., Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung und der Stand der Bilanztheorie, a.a.O., S. 36

3) Vgl. Lück, W., Die externe Rechnungslegung der Aktiengesellschaften in der Bundesrepublik Deutschland und in den Vereinigten Staaten von Nordamerika, Düsseldorf 1970, S. 1

teratur wieder in den Mittelpunkt betriebswirtschaftlichen Forschens rückten. Mit diesem Schritt trat man in die intensive Auseinandersetzung um dieses Problem ein, die sich im Ausland, insbesondere in den USA, schon in einem fortgeschrittenen Stadium befand.

Auf der einen Seite führten die wissenschaftlichen Fortschritte auf dem Gebiet der Investitionstheorie bei einigen Autoren zu der Frage,"ob sich Investitionsrechnung und Bilanzrechnung miteinander verbinden lassen und ob sich dementsprechend der kapitaltheoretische ökonomische Gewinnbegriff als Erfolgsmaß im Rahmen der finanziellen Rechnungslegung besser eignet als der herkömmliche Gewinnbegriff der Bilanzlehre."[1] Ziel dieser Wissenschaftler war es dabei also nicht, den herkömmlichen Jahresabschluß abzuschaffen, vielmehr sollte er nur durch eine stärkere Zukunftsausrichtung seiner Zahlen ein "neues Gesicht" erhalten. Als Vertreter dieser Richtung sind insbesondere Engels[2] und Käfer[3] zu nennen.

Engels z.B. sieht die wichtigste Aufgabe der Bilanz darin, daß sie als Prognosebasis dienen kann und hat dieser Zielsetzung folgend eine "Prognosebilanz" entwickelt. "Die Prognosebilanz enthält Entscheidungswerte. Jeder Gegenstand, jeder Vorrat oder Bestand wird in der Bilanz mit dem Werte angesetzt, den er für den Betrieb hat, d.h. mit dem Geldbetrag, der das Nichtvorhandensein dieses Gegenstandes gerade ausgleichen würde".[4]

---

1) Coenenberg, A., Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse. Betriebswirtschaftliche, handels- und steuerrechtliche Grundlagen, a.a.O., S. 472

2) Vgl. Engels, W., Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Lichte der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962

3) Vgl. Käfer, K., Die Bilanz als Zukunftsrechnung. Eine Vorlesung über den Inhalt der Unternehmungsbilanz, Zürich 1962

4) Engels, W., Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Lichte der Entscheidungstheorie, a.a.O., S. 194

Auch Käfer hat sich für eine zukunftsorientierte Bilanz ausgesprochen. Er interpretiert ihren Inhalt in Form von Erwartungsgrößen. Dabei stellt das Vermögen all diejenigen künftigen Nutzleistungen dar, über die die Unternehmung ohne jede weitere Gegenleistung verfügen kann, während Schulden als Güterhingaberisiken, Erwartungen von Güterausgängen und Leistungsabgaben ohne Gegenleistung bezeichnet werden.[1)]

Auf der anderen Seite führten die Untersuchungen bei anderen Autoren zu grundsätzlich neuen Formen der finanziellen Rechnungslegung. Insbesondere Moxter[2)] und Busse von Colbe[3)] hielten den herkömmlichen Jahresabschluß für vollkommen überholt und untauglich und stellten demzufolge seinen Sinn gänzlich in Frage.[4)]

Moxter will die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung durch ein grundsätzlich "finanzplanorientiertes Tableau" ersetzen. Ausgangspunkt seiner Überlegungen ist dabei, daß als Dispositionsgrundlage für die Bezugspersonen einer Unternehmung allein die zeitliche und sachliche Aufteilung der künftig erwarteten Ein- und Auszahlungen der Unternehmung bis zu deren ökonomischem Horizont maßgeblich und relevant ist. Ziel dieser Personen ist es dabei, die erwarteten Nettoauszahlungen (bei Moxter: Zielstrom) im Zeitablauf zu optimieren. Bei seinen Untersuchungen kommt Moxter zu dem Ergebnis, daß Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung für eine direkte Ermittlung dieses Zielstroms völlig ungeeignet sind, weil sie seiner Meinung nach Instrumente darstellen,

---

1) Vgl. Käfer, K., Die Bilanz als Zukunftsrechnung, a.a.O., S. 18

2) Vgl. Moxter, A., Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung und der Stand der Bilanztheorie, a.a.O., S. 28 ff.

3) Vgl. Busse von Colbe, W., Aufbau und Informationsgehalt von Kapitalflußrechnungen, in: ZfB 1966, 36. Jg., Ergänzungsheft Nr. 1, S. 82 ff.

4) Vgl. Schneider, D., Renaissance der Bilanztheorie, a.a.O., S. 3o

"die für ganz andere Aufgaben als die langfristige Finanzplanung geschaffen worden sind."[1)]

Das von Moxter entwickelte "finanzplanorientierte Tableau", das die Ein- und Auszahlungen in seiner Vertikalen nach Empfängern bzw. Leistenden und in seiner Horizontalen nach Verwendungszwecken erfaßt, kann jedoch weder den Periodengewinn noch den für die Anteilseigner ausschüttbaren Betrag ausweisen. Dieser Ermittlung des ausschüttbaren Betrages und damit der Kapitalerhaltungskontrolle will Moxter in einer Nebenrechnung, die insbesondere auf statischen Kriterien aufbaut, gerecht werden.

Auch Busse von Colbe will den traditionellen Jahresabschluß durch ein auf effektive Einnahmen und Ausgaben der Vergangenheit aufbauendes Rechenwerk ergänzen bzw. ersetzen.[2)] Eine solche Rechnung wird seiner Meinung nach den Bezugspersonen einer Unternehmung eher die für ein rationales Handeln notwendigen Informationen liefern als ein Jahresabschluß, der einseitig auf die Ermittlung eines auf zweifelhaften Periodisierungskriterien aufbauenden Gewinns gerichtet ist.

In der Kapitalflußrechnung von Busse von Colbe werden sämtliche Einnahmen und Ausgaben der Berichtsperiode, aufgegliedert nach Umsatzbereich, Anlagenbereich, Kapitalbereich und Geldbereich, erfaßt. Die vergangenheitsorientierte (retrospektive) Kapitalflußrechnung will Busse von Colbe, insbesondere im Interesse der Bezugspersonen der Unternehmung,die sonst überhaupt keinen Einblick in die Pläne der

---

1) Moxter, A., Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung und der Stand der Bilanztheorie, a.a.O., S. 45

2) Vgl. Busse von Colbe, W., Aufbau und Informationsgehalt von Kapitalflußrechnungen, a.a.O., S. 114

Unternehmensleitung haben,[1] durch eine Prognoserechnung, nämlich die prospektive Kapitalflußrechnung für künftige Perioden, ergänzen. Die Ermittlung eines ausschüttbaren Betrages und damit die Probleme der Kapitalerhaltung werden von Busse von Colbe explizit nicht behandelt.

Basis der neubelebten bilanztheoretischen Diskussion war die Frage nach dem Ziel der Rechnungslegung. Man hatte erkannt, daß allein aufgrund einer präzisen Formulierung dieses Ziels Inhalt und Form der Rechnungslegung so gestaltet werden können, daß die mit ihr verfolgten Ziele auch erreicht werden können.[2] Folge dieser Erkenntnis war eine immer weitere Entfernung von überlieferten Bilanzinhalten. "Die Aufmerksamkeit richtete sich nicht so sehr darauf, was Bilanzen sind, sondern was Bilanzen sein könnten."[3] Fragen der formellen Interpretation des Bilanzinhalts traten in den Hintergrund.[4] Die Bilanztheoretiker waren vielmehr auf der Suche nach einer pragmatisch orientierten Theorie der finanziellen Rechnungslegung.

Die Theorie der dynamischen Bilanz, die als Grundlage unseres heutigen Bilanzdenkens angesehen werden kann, geht von der totalen Erfolgsrechnung für die Gesamtlebensdauer einer Unternehmung aus. Durch Zerlegung der Totalrechnung in Abschnittrechnungen erhält man die jährliche Bilanz.

---

1) Vgl. Busse von Colbe, W., Aufbau und Informationsgehalt von Kapitalflußrechnungen, a.a.O. S. 109

2) Vgl. Engels, W., Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Lichte der Entscheidungstheorie, a.a.O., S. 178; Coenenberg, A., Unternehmensexterne Jahresabschlußinformationen. Eine Untersuchung zum Informationswert des Jahresabschlusses. Unveröffentlichte Habilitationsschrift, Köln 1969, S. 2 f.

3) Moxter, A., Bilanzlehre, Wiesbaden 1974

4) Zur Unterscheidung zwischen formeller und materieller Bilanztheorie, vgl. Lehmann, M.R., Quintessenz der Bilanztheorie, in: ZfB 1955, 25 Jg., S. 538

Jahresbilanzen stellen demzufolge eine Art transitorische Rechnung dar.[1)]

Das Aktiengesetz fordert für die Bilanz grundsätzlich den Ansatz von Vergangenheitswerten. Vergangenheitswerte sind im Gegensatz zu zukünftigen Werten, deren Ansätze durch individuelle Erwartungen an die Zukunft ein erhebliches Maß an Ungewißheit und Risiko mit sich bringen, das Ergebnis eindeutig festliegender Tatbestände, nämlich abgeschlossener Geschäfte und erhaltener bzw. geleisteter Zahlungen. In einer ausschließlich vergangenheitsorientierten Bilanz würden sämtliche Wertansätze allein auf Einnahmen und Ausgaben aufbauen, für die Begriffe Ertrag und Aufwand wäre in dieser Systematik kein Platz.

Aufwand und Ertrag sind jedoch elementare Begriffe unseres heutigen Bilanzdenkens. Dies bedeutet, daß der Bilanzierende beim Ansatz bestimmter Positionen in der Bilanz auch bestimmte Vorstellungen über die Entwicklung der Unternehmensgeschäfte in der Zukunft haben muß und die Bilanzen dementsprechend auch zukunftsorientierte Werte enthalten.

So beruhen z.B. die planmäßigen Abschreibungen am Anlagevermögen, die die Anschaffungs- oder Herstellungskosten des auf der Aktivseite der Bilanz ausgewiesenen Wirtschaftsgutes über die Jahre seiner wirtschaftlichen Nutzung verteilen, auf der Schätzung dieser Nutzungsdauer und stellen dementsprechend in ihrem jährlichen Betrag selbst eine Schätzung dar. Auf der Passivseite der Bilanz sind es die Rückstellungen, die entweder für ungewisse Verbindlichkeiten, für erwartete Verluste oder für unterlassene Aufwendungen gebildet wurden, für die also der Zweck ihrer Bildung feststeht, Höhe und Termin ihrer Fälligkeit aber geschätzt werden müssen.

---

1) Vgl. Potthoff, E., Zur Entwicklung der Unternehmensrechnung und Jahresabschlußprüfung, a.a.O., S. 2 f.

Die Handelsbilanz als Basis der Gewinnverteilung in Unternehmungen ermittelt nun den dort ausgewiesenen Gewinn unter dem Prinzip der Vorsicht. Dieses Vorsichtsprinzip kommt insbesondere im Anschaffungswertprinzip, im Realisationsprinzip, im Imparitätsprinzip, im Niederstwertprinzip und im Höchstwertprinzip zum Ausdruck.[1] Nicht abgewickelte Verkaufsgeschäfte werden in der Bilanz mit den Anschaffungs- oder Herstellungskosten bilanziert. Durch das Imparitätsprinzip werden erkennbare Verluste bei der Bilanzierung berücksichtigt, erkennbare Gewinne bleiben außer Ansatz. Das Vorsichtsprinzip besitzt also auch in den Fällen Priorität, in denen es den Ansatz eines für Informationszwecke sinnvolleren Wertes verhindert.

Trotz der oben aufgezeigten Tatbestände wird bei der kritischen Analyse des nach aktienrechtlichen Vorschriften aufgestellten und veröffentlichten Jahresabschlusses immer wieder betont, daß seine Zahlen immer noch zu sehr vergangenheitsorientiert sind, also für die so wichtige zukünftige Entwicklung der Unternehmung kaum Anhaltspunkte aufzeigen und demzufolge auch für die in die Zukunft gerichteten Dispositionen der Bezugspersonen der Unternehmung nicht die notwendige Entscheidungshilfe leisten könnten. Nahezu in jeder Phase der bilanztheoretischen Diskussion wurde versucht, ex-post Bilanzen für Planungs- und Prognosezwecke zu nutzen, indem man aus ihren vergangenheitsorientierten Wertansätzen zukünftiges Geschehen abzuleiten versuchte. Wenn z.B. Schmalenbach Bilanzpositionen als "Ausgabe noch nicht Aufwand" bezeichnet, so handelt es sich hierbei eindeutig um die Abgabe von Prognosen. Zukünftiges Geschehen wird dabei aus gegenwärtigen Fakten und Daten abgeleitet.[2]

---

1) Vgl. dazu: Wöhe, G./Bieg, H., Grundzüge der Betriebswirtschaftlichen Steuerlehre, München 1978, S. 20

2) Vgl. Schmitt, H.J., Planungsbuchhaltung - Zur Integration von Planung und Buchhaltung, Berlin 1971, S. 31 f.

Es bleibt also festzuhalten, daß es die Differenz zwischen dem weiten Feld der Informationsbedürfnisse der Bezugspersonen der Unternehmung und dem so eng definierten Informationsinstrument [1] Jahresabschluß war, die zu dem kennzeichnenden Merkmal der neuen Bilanztheorien, nämlich einer wesentlich erweiterten Berücksichtigung der Zukunftserwartungen, führten. In dieser zukunftsorientierten Bilanztheorie wird der Jahresabschluß als ein Instrument angesehen, das künftige Entwicklungen aufzeigt. "In der amerikanischen Betriebswirtschaftslehre wird in diesem Zusammenhang sogar von einer Revolution gesprochen, die erst durch die vollkommene Zukunftsausrichtung betrieblicher Rechnungslegung ihren Abschluß finden werde."[2]

---

1) Da es Aufgabe des Jahresabschlusses einer Unternehmung ganz allgemein ist, zu einem bestimmten Zeitpunkt bestimmte Personen über bestimmte Geschehnisse in einer Unternehmung zu unterrichten, ist es richtig, den Jahresabschluß als Informationsinstrument zu bezeichnen. Vgl. dazu: Gutenberg, E., Bilanztheorie und Bilanzrecht, in: ZfB 1965, 35. Jg., S. 13

2) Potthoff, E., Zur Entwicklung der Unternehmensrechnung und Jahresabschlußprüfung, a.a.O., S. 5

3. Ziel und Gang der Untersuchung

Ziel dieser Arbeit ist es, zu untersuchen, ob Unternehmungen, die nach den Vorschriften des AktG bzw. des PublG verpflichtet sind, öffentlich Rechnung zu legen, ihre aktuellen und potentiellen Bezugspersonen mit den Informationen versorgen, die diese für fundierte Entscheidungen im Rahmen ihrer Beziehungen zu den Unternehmungen benötigen.

Die Unternehmung wird dabei als eine Organisation betrachtet. Diese Vorgehensweise, die sich in der Literatur immer mehr durchsetzt,[1] hat den Vorteil, daß die sich zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt vollziehenden äußerst komplexen Vorgänge und Abläufe erfaßt werden können, ohne daß dabei allein auf die formal geplanten Strukturen und Abläufe abgestellt wird.

Als Bezugsrahmen zur Untersuchung organisationstheoretischer Konzeptionen ist in den letzten Jahren der systemorientierte Ansatz stark in den Vordergrund getreten. Aufgrund seiner Flexibilität hat er sich dabei als begrifflicher Bezugsrahmen auch für jene Organisationstheorien als geeignet erwiesen, "die die menschlichen Entscheidungen in den Mittelpunkt ihrer Untersuchung stellten und die ursprünglich ohne Bezug auf systemtheoretische Konzeptionen formuliert wurden."[2]

---

1) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl., Stuttgart 1970; Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Band III, Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971; March, J.G./Simon, H.A., Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden 1976; Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976

2) Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Band III, Entscheidungen in Organisationen, a.a.O., S. 26

Insbesondere bei der Erfassung des komplexen Geschehens in Organisationen vermag der systemorientierte Ansatz viel zu leisten. Mit seiner Hilfe wird es möglich, "das jeweilige Gesamtgebilde in seinem ursprünglich unversehrten strukturellen und funktionellen Gesamtzusammenhang" zu betrachten und so "die Erklärung realer Gebilde nicht durch isolierende Untersuchungen der Eigenschaften und Verhaltensweisen der Teile"[1] zu verfälschen. So ermöglicht er es auch in besonderem Maße, die Organisation Unternehmung in Verbindung mit ihren aktuellen und potentiellen Bezugspersonen, die einzeln oder in Gruppen mit der Unternehmung ihre eigenen Ziele verfolgen, zu betrachten und zu analysieren, inwieweit deren Zielvorstellungen in die Entscheidungsprozesse der Unternehmung eingehen bzw. inwieweit diese die Entscheidungsprozesse in der Unternehmung beeinflussen können.

Der Schwerpunkt des systemorientierten Ansatzes liegt dabei eindeutig auf der Analyse der Beziehungen zwischen System und Systemumwelt, den Fragen der Status- und Machtstrukturen sowie den dafür wesentlichen Kommunikations- und Informationsbeziehungen, die damit zu "Bezugsgrößen der Organisationsanalyse" werden.[2] Die Analyse der Organisation Unternehmung als sozio-technisches System soll deshalb auch in dieser Arbeit dazu dienen, Aufschlüsse über das Wesen und die Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens und der aus ihm abgeleiteten öffentlichen Rechnungslegung zu geben und Wege zu ihrer möglichen zielgerechten Ausgestaltung aufzuzeigen.

---

1) Huch, B., Das Modell eines betrieblichen Rechnungswesens im Management-Informationssystem als Subsystem der Betriebswirtschaft, in: WPg 1971, 25. Jg., S. 641

2) Vgl. Bössmann, E., Die ökonomische Analyse von Kommunikationsbeziehungen in Organisationen, Berlin-Heidelberg-New York 1967, S. 52 ff.

Von den traditionellen Konzeptionen, die die Unternehmung als konfliktfreie, auf einspurigen Zielaxiomen aufbauende Wirtschaftseinheit betrachten, entfernten sich die verhaltenswissenschaftlich ausgerichteten Organisationstheorien in einer realistischen Betrachtungsweise immer mehr. Ihr Ausgangspunkt ist dabei, daß nicht eine Organisation an sich Ziele verfolgt, sondern daß es immer die an der Organisation Beteiligten und die von ihren Handlungen Betroffenen sind, die Ziele verfolgen. Dementsprechend muß es dann die Aufgabe des Rechnungswesens sein, diese Personen mit den Informationen zu versorgen, die es ihnen ermöglichen, ihre individuellen Ziele und Wertvorstellungen in der Unternehmung durch fundierte Entscheidungen optimal zu erreichen.

Auf der Basis der verhaltensorientierten Betrachtung der Unternehmung als Koalition aller beteiligten und von ihren Handlungen betroffenen Individuen und Gruppen gelingt es, unter Ausweitung des vom AktG berücksichtigten Adressatenkreises, die relevanten aktuellen und potentiellen Koalitionsteilnehmer umfassend zu ermitteln. Erst daran anschließend kann dann gefragt werden, welche Informationen diese benötigen und welche Informationsforderungen sie berechtigterweise stellen können und müssen, um aufgrund rationaler Entscheidungen ihre Beziehungen und ihr Verhalten zur Unternehmung optimal gestalten zu können.

Aufgrund einer deduktiven Ermittlung der Informationsbedürfnisse aktueller und potentieller Bezugspersonen, deren Ergebnisse durch bisher in der Literatur schon vorhandene empirische Untersuchungen gestützt werden, zeigt sich, daß die Informationsbedürfnisse der Bezugspersonen, wobei eine Beschränkung auf deren finanziellen Informationsbedürfnisse erfolgt, sich insbesondere auf Informa-

tionen über

1. die Maßgrößen für die vom Ergebnis abhängigen Einkommenszahlungen (Zahlungsbemessungsinteressen),
2. die Beurteilungskriterien über die zukünftige wirtschaftliche und finanzielle Entwicklung der Unternehmung (zukunftsorientierte Informationsinteressen)

richten.

Demnach hat das Rechnungswesen zwei Aufgaben. Zum einen muß es die Informationen liefern, die es erlauben, die Maßgrößen für die vom Ergebnis abhängigen Einkommenszahlungen, d.h. einen vertretbaren Überschuß, der ausgeschüttet werden kann, zu ermitteln. Zum anderen muß es Daten aufzeigen, in denen sich die geplante wirtschaftliche und finanzielle Entwicklung der Unternehmung widerspiegelt.

Bei einer näheren Untersuchung zeigt sich, daß das Rechnungswesen im Rahmen seiner Dokumentations- und Ermittlungs- und seiner Planungs- und Kontrollrechnung beide Aufgaben erfüllt. Den Externen, d.h. denjenigen, die keinen direkten Einblick in sein Zahlenmaterial haben, werden aber über die Dokumentationsrechnung der öffentlichen Rechnungslegung nur die Informationen geliefert, die zu einer weitgehend zufriedenstellenden Lösung der Zahlungsbemessungsaufgabe führen. Die benötigten zukunftsorientierten Informationen aus der Planungs- und Kontrollrechnung des betrieblichen Rechnungswesens werden ihnen vorenthalten.

Damit ergibt sich folgende unbefriedigende Situation: Alle Koalitionsteilnehmer der Unternehmung haben berechtigtes Interesse zu erfahren, wie die geplante wirtschaftliche und finanzielle Entwicklung der Unternehmung verläuft. Diese Informationen kann das betriebliche Rechnungswesen grundsätzlich liefern. Allerdings stehen diese Informationen nur einer Gruppe von Koalitionsteilnehmern, nämlich den Internen, das sind diejenigen, die aufgrund ihrer rechtlichen Stellung in der Unternehmung oder aufgrund faktischer Macht in ihrem

Verhältnis zur Unternehmung Einblick in die gesamte Fülle des intern aufgezeichneten, ausgewerteten und systematisierten Zahlenmaterials haben, zur Verfügung. Die Internen verfügen damit über ein Höchstmaß an Informationen, während sich die Externen - bei gleicher Interessenslage und gleicher Entscheidungssituation - allein auf die weitgehend vergangenheitsorientierten Daten der offiziellen Rechnungslegung stützen müssen, die zudem noch in einem bestimmten Rahmen von den Internen beeinflußt werden können.

Wenn es nun die Interessen der Externen erfordern, daß Informationen über die geplante Zukunft der Unternehmung in die externe Rechnungslegung aufgenommen werden, so stellen sich im Rahmen dieses Problemkreises insbesondere folgende Fragen:

1. An welcher Stelle der externen Rechnungslegung können für die finanzielle Zielerreichung der externen Koalitionsteilnehmer wesentliche Daten aus der Unternehmensplanung veröffentlicht werden, ohne daß diese externe Rechnung in verschiedene Teile aufgelöst wird, die nur noch einen lockeren oder gar keinen Zusammenhang mehr haben?
2. Inwieweit sollen und inwieweit können diese Daten im Rahmen der externen Rechnungslegung veröffentlicht werden und in welcher Form geschieht dies am zweckmäßigsten?
3. Welchen Erfordernissen muß die Erstellung dieser Daten genügen, damit möglicherweise eine Prüfung durch den Abschlußprüfer erfolgen kann, auf deren Grundlage von ihm ein Urteil über die Realisierbarkeit der Daten abgegeben werden kann?

Bei einer eingehenden Untersuchung zeigt sich, daß sich mit dem Geschäftsbericht als drittem Bestandteil der externen Rechnungslegung und hier speziell mit dem Lagebericht, für dessen Inhalt das Gesetz keine konkretisierten Angabepflichten enthält, sondern ganz allgemein fordert, daß in ihm " der Geschäftsverlauf und die Lage der Gesellschaft" darzulegen sind und "über Vorgänge von besonderer Bedeutung,

die nach dem Schluß des Wirtschaftsjahres eingetreten sind" zu berichten ist, ein Publizitätsmittel anbietet, in dem für die Externen notwendige zukunftsorientierte Informationen veröffentlicht werden können, die zusammen mit den Daten des Jahresabschlusses eine umfassende Berichterstattung zum Nutzen der Externen gewährleisten, ohne daß dadurch die externe Rechnungslegung in verschiedene Teile aufgelöst wird, die nur noch einen lockeren oder gar keinen Zusammenhang mehr haben.

Für die Berichterstattung an dieser Stelle der externen Rechnungslegung sind bis heute, auch nach der Vorstellung des Gesetzgebers, der in der Generalklausel des § 160 Abs. 4 Satz 1 lediglich fordert, daß der Bericht "den Grundsätzen einer gewissenhaften und getreuen Rechenschaft zu entsprechen" hat, allein die Verkehrsauffassung und das pflichtgemäße Ermessen des Vorstandes maßgeblich.

Eine völlige informatorische Gleichstellung interner und externer Koalitionsteilnehmer durch die öffentliche Rechnungslegung könnte nur dann erreicht werden, wenn die Unternehmung ihre gesamten Planungsdaten und die Grundlagen, auf denen diese Daten aufbauen, im Rahmen ihrer Lageberichterstattung veröffentlichen würde. Da dies praktisch jedoch nicht möglich ist, muß nach einem akzeptablen Kompromiß gesucht werden, mit dem die wesentlichsten zukunftsorientierten Informationsbedürfnisse der Externen in einer im Hinblick auf die öffentliche Rechnungslegung praktikablen Form befriedigt werden können.

Bei einer näheren Untersuchung zeigt sich, daß Informationen über die zukünftige Rentabilität und die zukünftige Liquidität der Unternehmung als die wesentlichsten zukunftsorientierten Informationsinteressen der Externen anzusehen sind.

Unzureichende Rentabilität erzwingt langfristig, Illiquidität der Unternehmung kurzfristig ihre Liquidation. Zwangsläufig können dann auch andere Ziele, die Externe mit ihrer Beteiligung an der Unternehmung verfolgen, nicht erreicht werden.

Zukünftige Rentabilität und zukünftige Liquidität der Unternehmung sind das Ergebnis äußerst komplexer und vielschichtiger betrieblicher Tatbestände und Zusammenhänge, deren vollständige Veröffentlichung im Rahmen der Lageberichterstattung nicht möglich ist. Im weiteren wird deshalb untersucht, ob die Lösung dieses Problems durch die Veröffentlichung zukunftsorientierter Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlensysteme erreicht werden kann. Kennzahlensysteme haben sich in der betrieblichen Praxis als geeignete Informationsinstrumente erwiesen, wenn es galt, die vielfältigen betrieblichen Sachverhalte in einer weitgehend umfassenden, trotzdem kompakten und damit praktikablen Form darzustellen. Mit ihrer Hilfe ist es möglich, den zu betrachtenden Sachverhalt, aufgespalten in die wichtigsten, ihm zugrundeliegenden quantifizierbaren Elemente, aufzuzeigen und zu erklären und so eine Analyse des komplexen Problemkreises zu ermöglichen.

Den Abschluß der Untersuchungen bilden Überlegungen über die dann im Rahmen einer teilweise zukunftsorientierten externen Rechnungslegung geänderte Aufgabenstellung für den Abschlußprüfer. Mögliche Grundsätze einer zukunftsorientierten Berichterstattung, die für die Unternehmensleitung die Erstellung und für den Abschlußprüfer die Überprüfung zukunftsorientierter Daten erst ermöglichen, werden aufgezeigt und diskutiert.

Der gegenwärtige Stand der Diskussion um die Problematik der externen Rechnungslegung zeigt, daß die Entwicklung hier zwangsläufig zu einer wesentlich erweiterten Berücksichtigung der Zukunftserwartungen der Unternehmung führen muß. Ziel dieser Arbeit ist es, im Rahmen dieser Entwicklung der externen Rechnungslegung einen praktikablen und theoretisch befriedigenden Weg aufzuzeigen.

II. Das Systemkonzept als theoretischer Bezugsrahmen für die Analyse und die optimale Gestaltung der Informationsbeziehungen zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt

1. Die Unternehmung in organisations-systemtheoretischer Betrachtungsweise

1.1. Die Unternehmung als Organisation

Die Diskussion organisatorischer Fragen in der Betriebswirtschaftslehre kann von zwei gegensätzlichen Betrachtungsweisen aus erfolgen. Während zum einen die Strukturierung von Einheiten und Abläufen im Vordergrund der Betrachtung steht,[1] ist es zum anderen die Betrachtung der Organisation in ihrer Gesamtheit als System, die dominiert. Diese beiden gegensätzlichen Betrachtungsweisen lassen sich schlagwortartig umschreiben mit "Die Unternehmung hat eine Organisation" und "Die Unternehmung ist eine Organisation".[2]

Wenn man dem zweiten Ansatz, der in den letzten Jahren auch in der deutschsprachigen Literatur immer größere Beachtung findet,[3] folgt, wenn man unter Organisation also nicht die Tätigkeit des Organisierens als Prozeß, sondern das Objekt dieser Tätigkeit, das zu ordnende System mit seinen Elementen

---

1) Vgl. zu diesem Ansatz: Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962

2) Kirsch, W./Meffert, H., Organisationstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Schriftenreihe der ZfB, Band 1, Wiesbaden 1970, S. 21; Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Wiesbaden 1977, S. 48

3) Vgl. zu diesem Ansatz, der stark von der amerikanischen Organisationstheorie beeinflußt ist: Cyert, R.M./March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963; Katz, D./Kahn, R., The Social Psychology of Organisations, New York-London-Sydney 1966; March, J.G./Simon, H.A., Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden 1976; Kirsch, W./Meffert, H., Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, a.a.O.; Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Band III,

Forts. s. nächste Seite

sowie den Beziehungen zwischen den Elementen versteht,[1] so kann man die Unternehmung als einen charakteristischen Typ der Organisation ansehen. Dieser Ansatz ermöglicht es auch, die sich in der Unternehmung und die sich zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt vollziehenden äußerst komplexen Vorgänge und Abläufe zu erfassen, ohne daß dabei allein auf die formal geplanten Strukturen und Abläufe abgestellt wird.

Unter organisations-soziologischen Gesichtspunkten ist eine Organisation ein "soziales Aktionssystem"[2] oder ein "zielgerichtetes soziales System".[3] Organisationen sind für unsere stark differenzierte, leistungsorientierte Industriegesellschaft ein notwendiges Ordnungsmittel,[4] weil bestimmte Aufgaben von einem einem einzelnen Menschen allein nicht bewältigt werden können.[5] Da es sich bei einer Unternehmung, wie schon festgestellt, um eine Organisation handelt, ist "die Erarbeitung eines geeigneten Begriffs der Unternehmung sehr eng mit der Abgrenzung des Organisationsbegriffs verbunden".[6]

Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971; Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System , Stuttgart 1970; Ulrich, H., Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch, G.v., Wissenschaftsprogramme und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre. Tagungsbericht des Verbandes der Hochschullehrer e.V., Bd. 1, S. 43 ff.; Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., a.a.O.

1) Vgl. Staehle, W., Die Anreiz-Beitragstheorie als Ausgangspunkt empirischer Untersuchungen über das Zufriedenheitsniveau von Organisationsteilnehmern, in: Kommunikation 1971, 7. Jg., S. 1

2) Luhmann, N., Artikel Organisation, in: Evangelisches Staatslexikon, Stuttgart-Berlin 1966, Sp. 1411

3) Mayntz, R., Soziologie der Organisation, Reinbek 1969, S. 41

4) Vgl. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 7

5) Vgl. Staehle, W., Die Anreiz-Beitragstheorie als Ausgangspunkt empirischer Untersuchungen über das Zufriedenheitsniveau von Organisationsteilnehmern, a.a.O., S. 2

6) Vgl. Dierkes, H., Die Anpassung der Unternehmensorganisation, Diss. München 1968, S. 30

Nach Raiser werden für den Begriff der Organisation unter organisations-soziologischen Gesichtspunkten drei Komponenten als wesentlich angesehen:[1)]

1. Die Organisation ist ein soziales Gebilde mit einem abgegrenzten Kreis von Mitgliedern, die zusammenarbeiten und aufgrund ihrer Kooperation in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen. Der Mitgliederkreis der Organisation ist nicht fest geschlossen, d.h. es können jederzeit neue Mitglieder in die Organisation eintreten, bzw. alte Mitglieder aus ihr ausscheiden.
2. Die Organisation besteht nicht um ihrer selbst willen, sondern ihre Tätigkeit dient allein der Erreichung eines mehr oder weniger genau definierten Ziels.
3. Die Zielerreichung wird unter dem ökonomischen Prinzip des geringstmöglichen Aufwandes, d.h. mit rationalen Mitteln auf der Basis eines festgelegten Plans angestrebt.

Die verhaltensorientierte Entscheidungstheorie[2)] und die auf ihr basierenden Ansätze zur Theorie der Unternehmung gehen in ihrem Bestreben, Aussagen von möglichst hoher empirischer Relevanz abzugeben[3)], davon aus, daß eine Unternehmung kein "isoliertes, sich selbst genügendes wirtschaftliches Phänomen"[4)] bzw. "kein Selbstzweck" ist, sondern von ihren Bezugspersonen als Instrument zur Realisierung wirtschaftlicher Ziele betrachtet wird.[5)] Die Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und Organisationsteilnehmern stehen bei diesen Ansätzen im Mittelpunkt der Betrachtung. Insbesondere gilt dabei das Interesse dem Problem, inwie-

---

1) Vgl. Raiser, T., Die Unternehmung als Organisation. Kritik und Erneuerung der juristischen Unternehmenslehre, Berlin 1969, S. 100

2) Eine Gegenüberstellung der verhaltensorientierten und der mathematischen Entscheidungstheorie findet sich bei Hoffmann, F., Entwicklung der Organisationsforschung, Wiesbaden 1973, S. 123 ff.

3) Vgl. Dienstbach, H., Die Anpassung der Unternehmensorganisation, a.a.O., S. 1

4) Fuchs, M., Unternehmung und Wirtschaftsverband. - Das Problem der Beteilungsentscheidung -, Diss. München 1969, S. 1

5) Schildbach, T., Analyse des betrieblichen Rechnungswesens aus der Sicht der Unternehmensbeteiligten, Wiesbaden 1975, S. 5

weit die Organisationsteilnehmer "die verschiedenen Koordinations- und Beeinflussungsversuche akzeptieren ... und wie rational das so gesteuerte Verhalten im Hinblick auf die Erreichung der Organisationsziele ist."[1)]

Jede Unternehmung ist in dem Bestreben, ihre betriebswirtschaftlichen Ziele optimal zu erreichen und ihre Funktionsfähigkeit und ihren Bestand zu sichern, auf die Unterstützung ihrer Umwelt angewiesen.[2)] Diese Unterstützung ihrer Umwelt kann die Unternehmung nur durch die verschiedenartigsten und vielfältigsten Beziehungen zur Umwelt erreichen.[3)] Bei dieser Betrachtungsweise kann man die Unternehmung als eine mit ihrer Umwelt durch ein System von Transaktionen verbundene Organisation bezeichnen. Als Transaktion ist dabei "jede Beziehung zwischen der Unternehmung und einem Individuum, einer Gruppe oder einer Organisation der Umwelt"[4)] anzusehen.

Voraussetzung dafür, daß Transaktionen zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt zustandekommen, ist die Abgabe von Informationen durch die Unternehmung. Damit ist diese Informationsabgabe gleichzeitig die Grundbedingung dafür, daß die Bezugspersonen einer Unternehmung ihre eigenen wirtschaftlichen Ziele realisieren können. Um die ihr in diesem Zusammenhang gestellte Aufgabe erfüllen zu können, muß die Unternehmung in der Realität vorhandene Informationen sammeln, filtern und transformieren, damit diese schließlich in die Entscheidungen ihrer Bezugspersonen eingehen können, mit dem Ziel, den "Nutzen" dieser Personen oder deren "Zielerfüllungsgrad" zu erhöhen.[5)] Die

---

1) Kieser, A./Kubicek, H., Organisation, Berlin-New York 1977, S. 32

2) Vgl. Fuchs,M., Unternehmung und Wirtschaftsverband, a.a.O., S. 8

3) Vgl. Fuchs,M., Unternehmung und Wirtschaftsverband, a.a.O., S. 1

4) Dienstbach, H., Die Anpassung der Unternehmensorganisation, a.a.O., S. 1

5) Vgl. Egner, H., Bilanzen, München 1974, S. 5

Informationsaufnahme durch die Bezugspersonen ist nur dann möglich, wenn Informationen von der Unternehmung (Informationssender) zu den Bezugspersonen (Informationsempfänger) transportiert werden (Kommunikation). Träger der Informationen sind dabei Signale bzw. Signalfolgen, die dadurch zu einer Nachricht werden, daß ihnen vom Sender und vom Empfänger der gleiche Sinn zugeordnet wird.[1] Zu Informationen werden diese Nachrichten, wenn sie, wie schon festgestellt, in die Entscheidungen der Bezugspersonen eingehen und zu deren Zielerreichung beitragen.[2]

Es bleibt also festzuhalten, daß allen Transaktionen der Unternehmung mit ihrer Umwelt informierende und beeinflussende Kommunikationsvorgänge nicht nur vorausgehen, sondern diese Transaktionsvorgänge sogar bis zu deren Beendigung begleiten. Nur durch diese Kommunikationsbeziehungen ist es für die Unternehmung möglich, Transaktionspartner zu finden, mit ihnen Kontakt aufzunehmen, die Transaktionsbedingungen zu formulieren und die Transaktionen durchzuführen. Ohne Kommunikationsbeziehungen kommt keine Transaktion zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt zustande.[3] Die Kommunikationsbeziehungen sind damit unabdingbare Voraussetzung der Organisation Unternehmung und schlechthin jeder Organisation und ihre optimale Lösung ist eines der Grundprobleme für die Erreichung der mit der Organisation Unternehmung verfolgten Ziele.

---

1) Vgl. Kramer, R., Information und Kommunikation. Betriebswirtschaftliche Bedeutung und Einordnung in die Organisation der Unternehmung, Berlin 1965, S. 17 ff.

2) Unter dem Begriff der Information wird hier also, wie in den meisten Publikationen, die sich mit dem Informationsproblem beschäftigen, mit Wittmann "zweckorientiertes Wissen", also "Wissen, das zur Erreichung eines Zweckes, nämlich einer möglichst vollkommenen Disposition, eingesetzt wird", verstanden. Vgl. dazu: Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information - Unternehmerische Voraussicht, Ungewißheit und Planung, Köln-Opladen 1959, S. 14

3) Vgl. Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 82

Ziel dieser Betrachtung der Unternehmung als Organisation, die auf der Vorstellung aufbaut, daß das Verhalten der Unternehmung das Ergebnis des individuellen Verhaltens ihrer aktiv handelnden Bezugspersonen ist,[1] ist es zu untersuchen, ob sich aus dieser Betrachtungsweise Ansatzpunkte für die Beurteilung der öffentlichen Rechnungslegung von Unternehmungen als Informations- und Kommunikationsinstrument und damit gleichzeitig als Voraussetzung für die Transaktionen der Unternehmung mit ihrer Umwelt ergeben. Wenn dies zutrifft, muß anschließend untersucht werden, wie diese Rechnungslegung formell und materiell ausgestaltet sein muß, damit sie die ihr gestellten Aufgaben optimal erfüllen kann.

1.2. Die Organisation Unternehmung in systemorientierter Betrachtungsweise

1.2.1. Zur Leistungsfähigkeit eines systemorientierten Ansatzes in der Organisationstheorie

Als Bezugsrahmen zur Untersuchung organisationstheoretischer Konzeptionen ist in den letzten Jahren die in den Naturwissenschaften entwickelte Systemtheorie stark in

---

1) Vgl. Fäßler, K., Betriebliche Mitbestimmung, Bd. 6 der Schriftenreihe: Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Wiesbaden 1970, S. 37. Die Analyse der Beziehungen Organisation - Umwelt, die in der betriebswirtschaftlichen Forschung immer mehr an Bedeutung gewinnt, erfolgt damit nicht nur aus der Sicht der Organisation Unternehmung, sondern auch aus der Sicht ihrer aktuellen und potentiellen Bezugspersonen. Diese werden dabei nicht als Objekt organisationaler Entscheidungen betrachtet, sondern als Subjekte, als aktuelle und potentielle Organisationsteilnehmer, deren Interessen und Zielvorstellungen als wesentliche Bestandteile in die Entscheidungsprozesse der Organisation eingehen. Vgl. dazu auch: Grunow, D./Heger, F., Überlegungen zur System-Umwelt Problematik anhand der Analyse des Verhältnisses zwischen Organisation und Publikum, in: Zeitschrift für Soziologie 1972, 1. Jg., S. 209 ff.

den Vordergrund getreten.[1] Sie ist als begrifflicher Bezugsrahmen,[2] aufgrund ihrer Flexibilität, auch "für jene Organisationstheorien geeignet, die die menschlichen Entscheidungen in den Mittelpunkt ihrer Untersuchung stellen und die ursprünglich ohne Bezug auf systemtheoretische Konzeptionen formuliert wurden."[3]

---

1) Als Begründer der allgemeinen Systemtheorie gilt der Biologe L.v.Bertalanffy. Vgl. dazu: v. Bertalanffy, L., Das biologische Weltbild, Bd. 1, Die Stellung des Lebens in Natur und Wissenschaft, Bern 1949, S. 185 ff.; v. Bertalanffy, L., Zu einer allgemeinen Systemlehre, in: Bleicher, K., (Hrsg.), Organisation als System, Wiesbaden 1972, S. 31 ff.; auch die Arbeiten Wieners, der sich mit der "Allgemeinen Kybernetik" als neuer Wissenschaft beschäftigte, blieben auf die Entwicklung einer "Allgemeinen Systemtheorie" nicht ohne Einfluß. Vgl. dazu: Wiener, N., Mensch und Mensch-Maschine, Frankfurt 1952; Wiener, N., Kybernetik. Regelung und Nachrichtenübertragung im Lebewesen und in der Maschine, Düsseldorf-Wien, 1963

2) Der Begriff "Systemtheorie" trifft den Sachverhalt nicht genau, da die Systemtheorie in ihrer allgemeinen Form keine Erkenntnisgegenstände besitzt, sondern nur ein Instrumentarium von Begriffen, Denkweisen und Methoden liefert und sich demzufolge, wegen dieser abstrakten Ausrichtung, nur dann Hinweise darauf ergeben, in welcher konkreten Richtung das System analysiert werden soll, wenn dieser Ansatz mit einer anderen Theorie, z.B. der verhaltensorientierten Entscheidungstheorie, kombiniert wird. Vgl. dazu auch: Wild, J., Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle, in: Unternehmensführung, Festschrift für E. Kosiol, hrsg. von Wild, J., Berlin 1974, S. 149

3) Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. III, Entscheidungen in Organisationen, a.a.O., S. 26; das Vordringen des systemorientierten Ansatzes bei der Behandlung betriebswirtschaftlicher, insbesondere organisatorischer Probleme zeigt sich auch in den folgenden Arbeiten: Angermann, A., Kybernetik und betriebliche Führungslehre, in: BFuP 1959, 2. Jg., S. 217 ff.; Kosiol, E./Szyperski , N./Chmielewicz, K., Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften (einschließlich ihrer Beziehungen zur Organisations-, Automations- und Unternehmensforschung), in: ZfbF 1965, 17. Jg., S. 337 ff.; Beer, S., Kybernetik und Management, 4. Aufl., Frankfurt 1970; Grochla, E., Systemtheorie und Organisationstheorie, in: ZfB 1970, 40. Jg., S. 1 ff.; Kirsch, W./Meffert, H., Organisationtheorien und Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 14 ff.; Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 100 ff.

Forts. s. nächste Seite

Der systemorientierte Ansatz ist, auch wenn er für "die neuere Entwicklung in der Betriebswirtschaftslehre ... charakteristisch (ist)",[1] nicht unumstritten.[2] Seine Kritiker behaupten, daß mit ihm vorhandene Erkenntnisse lediglich "umterminologiert" würden, man lediglich "alten Wein in neue Schläuche abfülle".[3]

Dieser Kritik kann jedoch nicht gefolgt werden. Es ist nicht zu übersehen, daß es mit Hilfe dieses Ansatzes, aufbauend auf seine potentiell interdisziplinäre Terminologie,[4] gelingt, Zusammenhänge wesentlich deutlicher als bisher zu erkennen, aufzuzeigen und zu analysieren. Indem es mit Hilfe des systemorientierten Ansatzes möglich wird,"das jeweilige Gesamtgebilde in seinem ursprünglich unversehrten strukturellen und funktionellen Gesamtzusammenhang" zu betrachten und so "die Erklärung realer Gebilde nicht durch isolierende Untersuchungen der Eigenschaften und Verhaltensweisen der

---

Kicherer, H.P., Zur Bedeutung des Systemgedankens für die Lehre von der Unternehmensführung und ihrer praktischen Anwendung, in: Probleme der Unternehmensführung. Festschrift zum 70. Geburtstag von E.H.Sieber, hrsg. von H. Koller und H.P.Kicherer, München 1971, S. 46 ff.; Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, hrsg. von K.E.Schenk, Berlin 1971, S. 174 ff.; Ulrich, H., Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von G. von Kortzfleisch, Berlin 1971, S. 43 ff.; Kirsch, W., Die entscheidungs- und systemorientierte Betriebswirtschaftslehre, Wissenschaftsprogramm Grundkonzeptionen, Wertfreiheit und Parteilichkeit, in: Dlugos, G./Eberlein, G./Steinmann, H., (Hrsg.), Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1972, S. 160 ff.; Baetge, J., Betriebswirtschaftliche Systemtheorie. Regelungstheoretische Planungsüberwachungsmodelle für Produktion, Lagerung und Absatz, Opladen 1974, S. 11 ff.; Raffée, H., Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974, S. 79 ff.

1) Huch, B., Das Modell eines betrieblichen Rechnungswesens im Management-Informationssystem als Subsystem der Betriebswirtschaft, in: WPg 1971, 25. Jg., S. 641

2) Vgl. dazu: Wöhe, G., Betriebswirtschaftslehre, Entwicklungstendenzen der Gegenwart, in: HdB, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 726 f.

3) Voßbein, R., Systemorientierte Betriebswirtschaftslehre - alter Wein in neuen Schläuchen? in: DB 1973, 26. Jg., S. 881 ff.; Baetge, J., Betriebswirtschaftliche Systemtheorie, a.a.O., S. 5

4) Vgl. Baetge, J., Betriebswirtschaftliche Systemtheorie, a.a.O., S. 5

Teile"[1] zu verfälschen, stellt der systemorientierte Ansatz ganz offensichtlich "eine Methode zur Lösung komplexer Organisations-, Planungs-, Kontroll- und Entscheidungsprobleme"[2] dar.

Insbesondere bei der Erfassung des komplexen Geschehens in Organisationen hat sich gezeigt, daß der systemorientierte Ansatz sehr viel zu leisten vermag,[3] weil er es ermöglicht, die Unternehmung als Organisation auch in Verbindung mit ihren aktuellen und potentiellen Bezugspersonen, die einzeln oder in Gruppen mit dieser ihre eigenen Ziele verfolgen, zu betrachten[4] und zu analysieren, inwieweit deren Zielvorstellungen in die Entscheidungsprozesse der Unternehmung eingehen bzw. inwieweit diese die Entscheidungsprozesse in der Unternehmung beeinflussen können. Der Schwerpunkt des systemorientierten Ansatzes liegt dabei eindeutig auf der Analyse der Beziehungen zwischen System und Systemumwelt, den Fragen der Status- und Machtstrukturen sowie den dafür wesentlichen Kommunikations- und Informationsbeziehungen,[5] die damit zu "Bezugsgrößen der Organisationsanalyse" werden.[6] Die Analyse der Unternehmung als sozio-technischem System soll deshalb auch in dieser Arbeit dazu dienen, Aufschlüsse über die Funktionen der unternehmerischen Rechnungslegung und ihre zielgerechte Ausgestaltung zu gewinnen.

---

1) Huch, B., Das Modell eines betrieblichen Rechnungswesens im Management-Informationssystem als Subsystem der Betriebswirtschaft, a.a.O., S. 641

2) Huch, B., Das Modell eines betrieblichen Rechnungswesens im Management-Informationssystem als Subsystem der Betriebswirtschaft, a.a.O., S. 641

3) Vgl. dazu auch: Pfohl, H.C., Zur Leistungsfähigkeit eines systemtheoretischen Ansatzes in der Organisationstheorie, in: ZfbF 1978, 30. Jg., S. 734 ff.

4) Vgl. Staehle, W., Organisatorische Anpassung an Umweltveränderungen, in: BFuP 1971, 23. Jg., S. 286

5) Vgl. Kreikebaum, H., Neue Entwicklungstendenzen auf dem Gebiet der Organisationstheorie, in: ZfB 1965, 35. Jg., S. 663 f.; Chmelik, G./Kappler, E., Konstitutive Entscheidungen, in: Heinen, E., (Hrsg.), Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 4. Aufl., Wiesbaden 1975, S. 181 ff.

6) Bössmann, E., Die ökonomische Analyse von Kommunikationsbeziehungen in Organisationen, a.a.O., S. 52 ff.

1.2.2. Die Unternehmung als sozio-technisches, offenes und zielgerichtetes System

Für den Begriff des Systems läßt sich, da der Systemgedanke seinen Ursprung in den verschiedensten Einzeldisziplinen hat[1] und in den verschiedensten Wissenschaftsbereichen zur Darstellung und Analyse der unterschiedlichsten Problemkreise benutzt wird, in der Literatur keine einheitliche Definition finden. Allerdings weisen alle Systeme gewisse gemeinsame Eigenschaften auf,[2] so daß sich als wesentliche Merkmale fast aller Definitionen die Begriffe "Menge", "Elemente" und "Beziehungen" erkennen lassen.[3] Dementsprechend hält Fuchs[4] folgende Tatbestände als Minimalbedingungen für ein System fest:

1. Ein System besteht aus einer Menge von Elementen.
2. Diese Elemente stehen miteinander in wechselseitig abhängiger Beziehung.
3. Diese wechselseitig abhängigen Elemente bestehen in einer komplexen Umwelt; in ihr ist ein gegebenes System jeweils ein Untersystem eines umfassenden Systems.
4. Art, Zahl und Eigenschaften der Elemente des Systems, ihre Anordnung, ihre Beziehungen und ihr Verhalten

---

1) Vgl. Grochla, E., Systemtheoretisch-kybernetische Modellbildung betrieblicher Systeme, in: Systemtheorie und Betrieb, Sonderheft 3/1974 der ZfbF 1974, 26. Jg., hrsg. von E. Grochla/H. Fuchs/H. Lehmann, S. 12

2) Vgl. Fuchs, H., Artikel Systemtheorie, in: HdO, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1973, Sp. 1620

3) Vgl. Beer, S., Kybernetik und Management, a.a.O., S. 24; Fäßler, K., Betriebliche Mitbestimmung, a.a.O., S. 87; Fuchs, H., Artikel Systemtheorie, a.a.O., Sp. 1620; Grochla, E., Unternehmensorganisation. Neue Ansätze und Konzeptionen, Reinbek 1972, S. 15; insbesondere Ulrich weist auf die Bedeutung des Merkmals Beziehung hin, wenn er unter System "eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können" versteht. Vgl. dazu: Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 105

4) Vgl. Fuchs M., Unternehmung und Wirtschaftsverband, a.a.O., S. 16

richten sich auf die Erreichung eines oder mehrerer Systemziele.[1)]

Basis eines jedes Systems ist eine Menge von Elementen. Beziehungen, Relationen und Zusammenhänge zwischen bzw. unter den Elementen einer gegebenen Menge werden dadurch verdeutlicht, daß man in diesem Zusammenhang von einem System spricht. "Die Mengenelemente werden einfach als Elemente des Systems bezeichnet."[2)]

Da die Organisation Unternehmung sowohl Menschen als auch Sachmittel[3)] als Elemente umfaßt und die durch diese Kombination bedingten technologischen Probleme eine sehr bedeutende Rolle während ihres Bestehens spielen, wurde bei ihr der ursprünglich übliche Terminus "soziales System" durch den Begriff "sozio-technisches System" ersetzt.[4)]

Systeme, die von Menschen geschaffen worden sind, sind stets zielgerichtete Systeme. Dieses auf bestimmte Ziele ausgerichtet sein ist somit als wesentliches Merkmal des Systems Unternehmung anzusehen.[5)] Dabei können die Ziele

---

1) Diese vierte Bedingung gilt für Systeme, in deren Mittelpunkt der handelnde Mensch steht, dessen Tätigkeiten stets an einem oder mehreren Zielen ausgerichtet sind. Vgl. dazu: Fuchs, M.. Unternehmung und Wirtschaftsverband, a.a.O., S. 17; Kirsch spricht in diesem Zusammenhang von Verhaltenssystemen. Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Band III, a.a.O., S. 27

2) Brunnberg, J./Kiehn, R., Systeme - Eine Begriffsanalyse, in: ZfB 1969, 39. Jg., S. 605

3) Vgl. Alewell, K./Bleicher, K./Hahn, D., Anwendung des Systemkonzepts auf betriebswirtschaftliche Probleme, in: ZfO 1971, 40. Jg., S. 159; Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 41

4) Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Band III, a.a.O., S. 27

5) Es erscheint sinnvoll, an dieser Stelle zwischen dem Zweck und dem Ziel eines Systems zu unterscheiden. Nach Ulrich ist der Zweck eines Systems in den Funktionen zu sehen, die es in seiner Umwelt ausübt oder ausüben soll, während die Ziele dagegen diejenigen Verhaltensweisen oder Zustände irgendwelcher Ausgangsgrößen sind, die das System anstrebt. Vgl. dazu: Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 114

von dem oder den Systemgestaltern oder von den Menschen, die als Elemente in das System einbezogen werden, gesetzt werden.[1] Bestehen mehrere Ziele,[2] so kann ihr Verhältnis zueinander indifferenter, konkurrierender oder komplementärer Art sein.[3]

Bei formaler Betrachtung können die Elemente eines Systems wiederum Systeme einer nächstniedrigeren Ordnung darstellen. Daher wird in der Literatur auch von einer "hierarchischen Ordnung" gesprochen, "die durch die Begriffspaare 'Insystem - Umsystem', 'Untersystem - Übersystem', 'subsystem - supersystem' und 'subsystem - over all system'" verdeutlicht wird.[4] Als Element ist die kleinste Einheit anzusehen, die im Rahmen der Systembetrachtung interessiert.[5] Ohne Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, ob diese Einheit nicht mehr weiter aufteilbar ist, oder aber, ob eine weitere Aufteilung zwar grundsätzlich denkbar ist, aber für

---

1) Vgl. Alewell, K./Bleicher, K./Hahn, D., Die Anwendung des Systemkonzepts auf betriebswirtschaftliche Probleme, a.a.O., S. 159

2) Zu den möglichen Zielen einer Unternehmung vgl. Heinen, E., Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre. Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Auflage, Wiesbaden 1976, S. 59 ff.

3) Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 94 ff.

4) Vgl. Fuchs, H., Artikel Systemtheorie, a.a.O., Sp. 1624; Kosiol, E., Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften, in: ZfbF 1965, 17. Jg., S. 399; Beer, S., Kybernetik und Management, a.a.O., S. 25; Bleicher, K., Zur Organisation von Entscheidungsprozessen, in: Zielprogramm und Entscheidungsprozeß in der Unternehmung, hrsg. von H. Jacob, Wiesbaden 1970, S. 57 f.; Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Wirtschaftskybernetik und Systemanalyse, Band 1, hrsg. von K.E. Schenk, Berlin 1971, S. 179; Bleicher, K., Auf dem Weg zu systemorientierten Organisationsformen, in: ZfO 1973, 42. Jg., S. 57 ff.

5) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 107

die Zielsetzung der Untersuchung als wertlos erkannt wird. Allein die konkrete Zielsetzung der Untersuchung ist also für die Bestimmung der Systemelemente entscheidend.[1)]

Während einerseits das System Unternehmung als das Ergebnis seiner verschiedensten Subsysteme betrachtet werden kann,[2)] die selbst aus bestimmten Elementen dieses Systems bestehen und sowohl untereinander als auch mit den Elementen anderer Systeme in Beziehung stehen,[3)] steht dem System Unternehmung das Supersystem seiner Umwelt gegenüber, zu dem es vielfältige Austauschbeziehungen unterhält.

Dieses Supersystem der Umwelt kann auf verschiedenen Abstraktionsebenen und nach unterschiedlichen Kriterien klassifiziert werden. So zerlegen z.B. Junckerstorff/Gast[4)] den Komplex der Umwelt in soziale, politische, wirtschaftliche, psychologische, ethische und physische Umwelt. Allerdings hat sich diese Untergliederung, weil sie auf einer zu hohen gedanklichen Abstraktionsebene erfolgt, in der Literatur nicht durchgesetzt. Deshalb soll auch hier mit einem Ansatz gearbeitet werden, der die Umwelt der Unternehmung im Hinblick auf ihre aktuellen und potentiellen Bezugspersonen klassifiziert, die mit ihrer

---

1) Vgl. Beer, S., Kybernetik und Management, a.a.O., S. 24 ff.; Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 107; Bleicher, K., Die Organisation der Unternehmung in systemtheoretischer Sicht, in: ZfO 1971, 40. Jg., S. 177; Grochla, E., Unternehmensorganisation, a.a.O., S. 44

2) Vgl. dazu S. 40 ff.

3) Vgl. Bleicher, K., Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, in: ZfO 1970, 39. Jg., S. 3

4) Vgl. Junckerstorff, K. unter Mitarbeit von Gast, W.F., Grundzüge des Management. Einführung in Theorie und Praxis der Unternehmensleitung, Wiesbaden 1960, S. 25 ff.

Beteiligung an der Unternehmung eigene Ziele verfolgen.[1)]

Danach lassen sich z.B. soziale, ökonomische und technologische "Umweltsphären" ableiten, in der die aktuellen und potentiellen Bezugspersonen

- Aktionäre
- Gläubiger
- Kunden
- Lieferanten
- Arbeitnehmer
- und die Öffentlichkeit

existieren.[2)]

---

1) Vgl. dazu auch: Ulrich, H./Krieg, W., St. Galler Management-Modell, 3. Aufl., Bern 1974, S. 18 ff.

2) Vgl. zu ähnlichen Unterteilungen auch: Schmidt, R.B., Die Instrumentalfunktion der Unternehmung - Methodische Perspektion zur betriebswirtschaftlichen Forschung, in: ZfbF 1967, 19. Jg., S. 233 ff.; Schmidt, R.B., Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 1, Grundlagen und Zielsetzung, 2. Aufl., Stuttgart 1977, S. 66 ff.; Ulrich, H./Krieg, W., St. Galler Management-Modell, a.a.O., S. 18 f.; Sieben, G., Rechnungswesen bei mehrfacher Zielsetzung: Möglichkeiten der Berücksichtigung gesellschaftsbezogener Ziele durch die Betriebswirtschaftslehre, in: ZfbF 1974, 26. Jg., S. 694 ff.

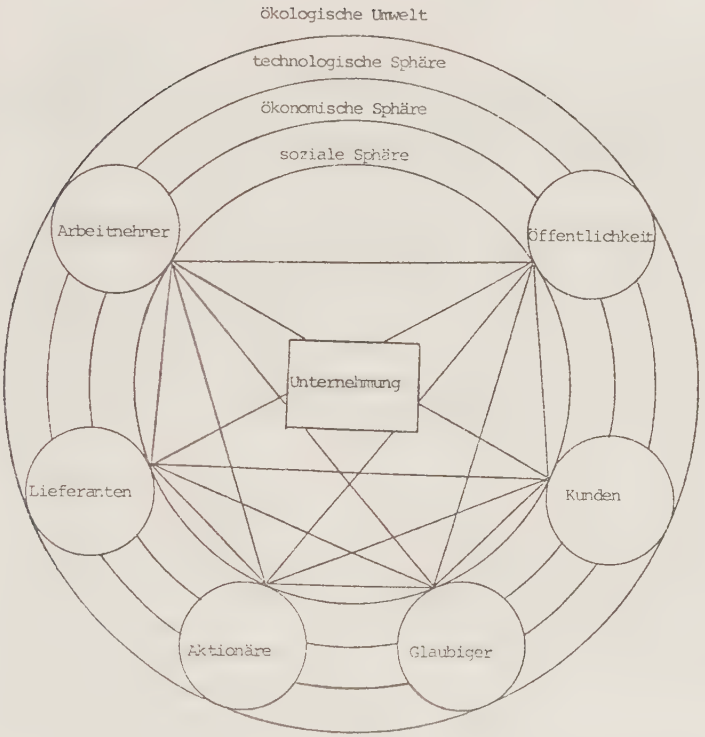


Abb. 1: Umweltsphären und Umweltsysteme der Unternehmung[1)]

In der Literatur wird zwischen abstrakten und konkreten Systemen unterschieden. Als Abgrenzungskriterium dient dabei das "Merkmal der Realität".[2)] Die Beziehungen zwischen den Elementen eines konkreten Systems, und nur

---

1) Vgl. zu dieser Darstellung auch: Ulrich, H./Krieg, W., St. Galler Management-Modell, a.a.O., S. 20; Ulrich, H., Systemorientiertes Management, in: Datascope 1975, 6. Jg., S. 7

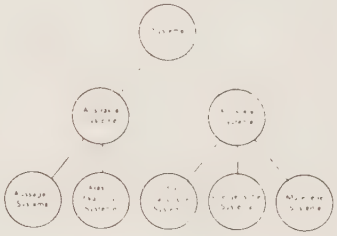
2) Hovrath, D., Betriebliche Entscheidungen als Teile eines Lernprozesses, Meisenheim-Glahn 1971, S. 26

diese interessieren in diesem Zusammenhang,[1] sind durch den Austausch von Energie, Materie und Information, die in der Literatur als Strömungsgrößen bezeichnet werden, gekennzeichnet.[2]

Als Grundlage für unsere weiteren Untersuchungen ist in diesem Zusammenhang die Abgrenzung zwischen geschlossenen und offenen Systemen von entscheidender Bedeutung.[3]

---

1) Die Unterscheidung zwischen konkreten und abstrakten Systemen wird von Steinbuch anhand nebenstehender Abbildung verdeutlicht. Vgl. dazu: Steinbuch, K., Systemanalyse - Versuch einer Abgrenzung, Methoden und Beispiele -, in: Baetge, J., (Hrsg.), Grundlagen der Wirtschafts- und Sozialkybernetik - Betriebswirtschaftliche Kontrolltheorie -, Opladen 1975, S. 53



2) Vgl. Fuchs, H., Artikel Systemtheorie, a.a.O., Sp. 1624; Vgl. dazu auch Lehmann, H./Fuchs, H., Probleme einer systemtheoretisch-kybernetischen Untersuchung betrieblicher Systeme, in: ZfO 1971, 40. Jg., S. 252

3) Vgl. Fuchs, H., Artikel Systemtheorie, a.a.O., Sp. 1622 f.; Kirsch, W./Meffert, H., Organisationstheorie und Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 15 und die dort angegebene Literatur; neben dieser Abgrenzung lassen sich, ausgehend von einer rein formalen Betrachtung, auch andere mögliche Systemunterteilungen aufzeigen. Beer z.B. nimmt zum einen eine Unterteilung in probabilistische und deterministische und damit gekoppelt zum anderen eine Unterteilung in einfache, komplexe und äußerst komplexe Systeme vor. Als Abgrenzungskriterium zwischen einfachen, komplexen und äußerst komplexen Systemen wird der Reichtum der Elemente bzw. der Beziehungen zwischen den Elementen eines Systems und/oder zwischen System und Umsystem herangezogen. Abgrenzungskriterium zwischen probabilistischen und deterministischen Systemen ist die Art und Weise, wie die Elemente des Systems aufeinander einwirken bzw. welcher Art die Beziehungen zur Umwelt sind. Dabei ist für probabilistische Systeme kennzeichnend, daß sich ihr Verhalten nicht mit Sicherheit vorhersagen läßt, während bei deterministischen Systemen das Aufeinandereinwirken der Systemelemente bzw. die Art der Beziehungen zur Umwelt voraussagbar ist. Indem er die "Bewegung" von Systemen als Abgrenzungskriterium heranzieht, unterscheidet Flechtner zwi-

Fort. s. nächste Seite

Während in einem geschlossenen System, das in der Realität jedoch die Ausnahme darstellt, nur Transaktionsbeziehungen zwischen den Elementen des Systems selbst bestehen, unterhalten die Elemente eines offenen Systems auch Transaktionsbeziehungen energetischer, materieller und informationeller Art zu ihrer Umwelt.[1] "Offene Systeme importieren Stoffe bzw. Energie und Informationen aus ihrer Umwelt, transformieren diese in andere Stoffe bzw. Energie und Informationen, die sie wiederum an ihre Umwelt exportieren. Auf diese Weise beeinflussen offene Systeme ihre Umwelt und werden umgekehrt von ihrer Umwelt beeinflußt."[2]

Da dementsprechend die Unternehmung als ein offenes System anzusehen ist, bietet es sich zwangsläufig an, die Transaktionsbeziehungen der Unternehmung zu ihrer Umwelt und die dabei auftretenden Probleme zu analysieren und gleichzeitig den Weg zu einer optimalen Lösung dieser Transaktionsbeziehungen aufzuzeigen.

---

schen statischen und dynamischen bzw. kinetischen Systemen, wobei die kybernetischen als sich "selbstregulierende Systeme" d.h. "adaptive" Systeme als Unterfall der dynamischen Systeme zu betrachten sind. Vgl. dazu auch: Beer, S., Kybernetik und Management, a.a.O., S. 27 ff.; Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 113 ff.; Schiemenz, B., Regelungstheorie und Entscheidungsprozesse. Ein Beitrag zur Betriebskybernetik, Wiesbaden 1972, S. 20 ff. und die dort angegebene Literatur. Eine detaillierte Aufzählung möglicher Einteilungskriterien findet sich auch bei: Kosiol, E.,/Szyperski, N./ Chmielewicz, K., Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften, a.a.O., S. 350 ff.

1) Vgl. Dienstbach,H., Dynamik der Unternehmensorganisation. Anpassung auf der Grundlage des "Planned Organizational Change", Wiesbaden 1972, S. 27; Alewell, K./Bleicher, K./Hahn, D., Anwendung des Systemkonzepts auf betriebswirtschaftliche Probleme, a.a.O., S. 159

2) Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Band III, a.a.O., S. 30; Kirsch, W./Meffert, H., Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 32

Die Betriebswirtschaftslehre, und hier insbesondere die Organisationstheorie, hat sich in der heutigen Zeit in zunehmendem Maße mit Fragen der Beziehungen zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt zu beschäftigen. Sehr viele wissenschaftlichen Untersuchungen dieser Art beziehen sich dabei in der einen oder anderen Form auf die allgemein Systemtheorie, was, da der Schwerpunkt der allgemeinen Systemtheorie insbesondere auf der Analyse der System-Umweltbeziehungen liegt, kaum verwundert, weil sich damit der systemorientierte Ansatz als begrifflicher Bezugsrahmen zur wissenschaftlichen Analyse organisationaler Umweltbeziehungen geradezu anbietet.[1)]

Die Transaktionsbeziehungen des Systems Unternehmung verwirklichen sich in verschiedenen Dimensionen. Ulrich[2)] bezeichnet sie als materielle, kommunikative und wertmäßige Dimension der Unternehmung. Von diesen Dimensionen ist für die folgende Untersuchung insbesondere die kommunikative, die die Vorgänge der Informationsübermittlung in der Unternehmung selbst und zwischen Unternehmung und Umwelt regelt, und deren Probleme in neuerer Zeit in der betriebswirtschaftlichen Forschung allgemein in stärkerem Maße als früher berücksichtigt werden, von Interesse.[3)]

Diese Entwicklung ist verständlich, wenn man bedenkt, daß der Informationsstrom nicht nur "neben den allen betriebswirtschaftlichen Systemen gemeinsamen Komplexen

---

1) Vgl. Jehle, E., Allgemeine Systemtheorie und wissenschaftliche Analyse externer Einflüsse auf das Unternehmungsverhalten, in: Systemforschung in der Betriebswirtschaftslehre, Tagungsbericht des Arbeitskreises für Wissenschaftstheorie im Verband der Hochschullehrer e.V., hrsg. von E. Jehle, Stuttgart 1975, S. 37 f.

2) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 225 ff.

3) Vgl. Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek 1972, S. 175

Nominalgüterstrom, Realgüterstrom, Strom der Arbeitsleistungen" auftritt, sondern "die materiellen Elemente oder Objekte und Ströme entscheidungsorientiert, d.h. ziel-, sach- und motivationsbezogen"[1] lenkt. "Da sich die Unternehmung als Ganzheit der dynamischen Umwelt nur aufgrund von Informationen über diese aktiv anpassen kann, spielt die Kommunikation der Unternehmung mit der Umwelt eine bedeutende Rolle; dabei nimmt die Unternehmung nicht nur Informationen[2] von außen auf und wird dadurch in ihrem Verhalten beeinflußt, sondern sie gibt auch Informationen ab und beeinflußt damit ihre Umwelt. Dasselbe gilt sinngemäß auch für die Subsysteme der Unternehmung im Verhältnis zu ihrer unternehmensinternen Umwelt."[3]

---

1) Wacker, W., Betriebswirtschaftliche Informationstheorie, Opladen 1971, S. 38

2) Informationen und Kommunikationen sind keine Gegensätze, sondern sich gegenseitig bedingende Erscheinungen. Die Information wird erst mit der Kommunikation, den Trägern von Daten, eine Realität. Die Bezeichnungen Informationssystem und Kommunikationssystem können daher wegen dieses engen Zusammenhangs im ökonomischen Bereich als Synonym betrachtet werden. Vgl. dazu: Albach, H., Zur Theorie der Unternehmensorganisation, in: ZfbF 1959, 11. Jg., S. 248 ff.; Albach, H., Organisation, betriebliche, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band 8, Stuttgart-Tübingen und Göttingen 1964, S. 111 ff.; Kramer, R., Information und Kommunikation, Betriebswirtschaftliche Bedeutung und Einordnung in der Organisation der Unternehmung, Berlin 1965, S. 107 ff.; Gutenberg setzt sogar die Begriffe Informationssystem, Kommunikationssystem und Nachrichtensystem gleich, während Kosiol und Coenenberg dagegen den Begriff Kommunikationssystem als Oberbegriff verwenden. Vgl. dazu: Gutenberg, E., Unternehmensführung, Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962, S. 130 ff.; Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 178; Coenenberg, A., Die Kommunikation in der Unternehmung, Schriftenreihe: Betriebswirtschaftliche Beiträge, hrsg. von H. Münstermann, Bd. 9, Wiesbaden 1966, S. 38 ff.

3) Jehle, E., Allgemeine Systemtheorie und wissenschaftliche Analyse externer Einflüsse auf das Unternehmungsverhalten, a.a.O., S. 37

Bei der Diskussion der kommunikativen Dimension der Unternehmung rückten dabei in immer stärkerem Maße die Probleme des Informationsaustausches zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt in den Mittelpunkt betriebswirtschaftlichen Forschens. Als maßgeblich für diese Entwicklung von der primär internen auf die primär externe Problemstellung ist dabei in erster Linie "die zunehmende Marktunsicherheit, die schnelle technologische Entwicklung, die vermehrte Abhängigkeit der Unternehmung von Umweltresourcen, der verstärkte Einfluß des Staates auf die Unternehmenspolitik,[1] vor allem aber auch ein zunehmend kritischerer Bewußtseinszustand breiter Gesellschaftsschichten im Hinblick auf bestimmte soziale Problemstellungen der Gegenwart zu nennen."[2]

1.2.3. Die Subsysteme der Organisation Unternehmung

Auf der Basis der allgemeinen Systemtheorie ist es möglich, unterschiedliche Betrachtungsebenen der Unternehmung zu erfassen. Untersuchungsgegenstand kann zum einen die "Ganzheit", zum anderen das "Element" sein. Elemente des Systems Unternehmung können, wiederum aufgegliedert in Elemente, zum einen als Systeme der nächstniederen Ordnung, zum anderen aber auch im übergeordneten Systemzusammenhang analysiert werden.[3]

---

1) Speziell bei diesen Problemen weist Kosiol darauf hin, "daß die Regierungen heute allgemein infolge der Erfahrungen der Weltwirtschaftskrise in den dreißiger Jahren ... verstärkte wirtschaftspolitische Aktivitäten zeigen. Daraus folgt seitens der Regierungen ein erhöhter Informationsbedarf über das Wirtschaftsgeschehen in den Unternehmungen, der aufgrund gesetzlicher Auflagen oder auch loser Zusammenarbeit von den Unternehmungen oder Unternehmensverbänden zu decken ist." Vgl. dazu: Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 184

2) Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 262

3) Vgl. Hoffman, F., Das Rechnungswesen als Subsystem der Unternehmung, in: ZfB 1971, 41. Jg., S. 363

Ein in der Literatur oft angewandter Weg der Systemanalyse besteht in der Aufteilung des Gesamtsystems in Subsysteme. Dabei werden insbesondere strukturelle und funktionale Subsysteme, die auf Teilmengen von Systemelementen aufbauen, unterschieden. Die Notwendigkeit dieser Subsystembildung ergibt sich zum einen durch die komplexen Aufgaben, die einer Unternehmung gestellt sind und deren optimale Erfüllung diese Untergliederung bedingt, zum anderen wird durch diese Subsystembildung die Anpassung der Unternehmung an Umweltveränderungen erleichtert, da sich jedes Subsystem auf diese Weise "speziell mit einer spezifisch ihm zugeordneten Teilumwelt zu befassen hat."[1)]

Gruppen im Sinne der sozialpsychologischen und soziologischen Gruppenforschung, deren Hauptmerkmal ihre vergleichsweise intensivere Kopplungsstruktur gegenüber ihrer Umwelt ist, werden als strukturelle Subsysteme bezeichnet. Strukturelle Subsysteme können zum einen formaler Art (Abteilungen), zum anderen informaler Art (Interessengruppen) sein, wobei jedoch davon auszugehen ist, daß sich diese Gruppen personell überschneiden.[2)] Üblich ist es, in diesem Zusammenhang die Unternehmensorganisation als einen Zusammenhang hierarchisch gegliederter struktureller Subsysteme zu betrachten,[3)] wobei Subsysteme höherer Ordnung immer mehrere strukturelle Subsysteme niederer Ordnung einschließen.

Demgegenüber umfassen funktionale Subsysteme alle jene aktiven Elemente des organisationalen Systems, durch deren Verhalten erst bestimmte Funktionen (Systembe-

---

1) Meffert, H., Informationssysteme. Grundbegriffe der EDV und Systemanalyse, Düsseldorf 1975, S. 6

2) Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Band III, a.a.O., S. 40 f.

3) So etwa Hauptabteilungen, Abteilungen, Unterabteilungen

dürfnisse) erfüllt werden können. Da dabei in der Regel jeder Organisationsteilnehmer mehreren funktionalen Subsystemen zugeordnet werden kann, überschneiden sich diese somit ebenfalls personell.[1)]

Die oben vorgenommene Trennung des Systems Unternehmung in funktionale und strukturelle Subsysteme ist jedoch rein analytischer Natur, die Übergänge sind fließend. Auf der einen Seite sind strukturelle Subsysteme oft die Basis funktionaler Subsysteme, auf der anderen Seite müssen die strukturellen Subsysteme, wenn sie überleben wollen, sich der funktionalen Subsysteme bedienen. Aus diesen Überlegungen wird ersichtlich, daß "eine weitgehende Deckungsgleichheit von funktionalen und strukturellen Subsystemen nicht selten deshalb vorhanden ist, weil, ganz gleichgültig, wie die Abteilungen in der Unternehmung formal gegliedert sind, Individuen, die zu einer bestimmten Systemfunktion beitragen, untereinander in weit stärkerem Maße in Interaktion treten als mit Außenstehenden."[2)]

Von der Differenzierung in funktionale und strukturelle Subsysteme der Organisation Unternehmung sind solche Systeme zu unterscheiden, die in der Literatur als grenzüberschreitende Systeme oder als Zwischensysteme bezeichnet werden, und die man sowohl bei einer Unterscheidung nach strukturellen als auch nach funktionalen Subsystemen findet. Die Analyse dieser Zwischensysteme ermöglicht das Erkennen von Aktivitäten und Beziehungen von im Güter- oder Informationsaustausch stehenden grenzüberschreitenden Elementen offener Systeme oder Subsysteme.[3)]

---

1) Vgl. Dienstbach, H., Die Anpassung der Unternehmensorganisation, a.a.O., S. 58

2) Dienstbach, H., Dynamik der Unternehmensorganisation, a.a.O., S. 3

3) Vgl. Hoffmann, F., Entwicklung der Organisationsforschung, a.a.O., S. 215

Strukturelle Zwischensysteme, bei denen es sich nicht unbedingt um eine informale Gruppenbildung handeln muß, können sich z.B. aus den lebensnotwendigen offiziellen Umweltkontakten einer Organisation ergeben, wenn z.B. Repräsentanten verschiedener Organisationen miteinander in Verhandlung treten. Von funktionalen Zwischensystemen spricht man dann, wenn z.B. am Zielbildungsprozeß der Organisation Unternehmung sowohl Gruppen teilnehmen, deren Mitglieder auch Mitglieder der Organisation Unternehmung sind, als auch solche Gruppen, die die Mitgliedschaft nicht besitzen.[1)]

Für unsere weitere Untersuchung ist von Bedeutung, daß die Einbeziehung in ein funktionales Subsystem der Unternehmung nicht an eine Mitgliedschaft in dieser selbst gebunden ist. Funktionale Subsysteme können dementsprechend Organisationsmitglieder, d.h. Personen, die eine formale Rolle in der Organisation erfüllen und Organisationsteilnehmer, d.h. Personen ohne formale Rolle in der Organisation, umfassen.[2)]

Der Katalog der Systembedürfnisse und damit zusammenhängend auch die Unterteilung in funktionale Subsysteme ist allerdings bei den Autoren, die sich mit diesem Problemkreis beschäftigt haben, sehr unterschiedlich. Die Vielfalt der Möglichkeiten, funktionale Subsysteme voneinander abzugrenzen, ist darauf zurückzuführen, daß

---

1) Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Band III, a.a.O., S. 46

2) Dieses Kriterium der formalen Rolle wird auch von Luhmann stark in den Vordergrund gestellt. Vgl. dazu: Luhmann, N. Funktionen und Folgen formaler Organisationen, Berlin 1967, S. 39f.; eine ebenso weite Abgrenzung des Kreises der Organisationsteilnehmer liegt auch der Koalitionstheorie von Cyert und March und der Anreiz-Beitragstheorie von March und Simon zugrunde, wenn in ihrem Organisationsbegriff jedes Individuum als Teilnehmer an der Koalition Unternehmung angesehen wird, das durch Anreize, die ihm die Koalition bietet, zu Beiträgen an diese Koalition veranlaßt werden kann. Vgl. dazu: Cyert, R.M./March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, a.a.O., S. 27ff.; March, J.G./ Simon, H.A., Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, a.a.O., S. 81 ff.

es sich dabei weitgehend um gedankliche Abstraktionen handelt. Funktionale Subsysteme "ergeben sich, indem man alle Handlungen und Entscheidungen, die der Erfüllung einer bestimmten Systemfunktion dienen, zu einer Kategorie zusammenfaßt und mehr oder weniger isoliert von anderen Kategorien untersucht."[1] Zu den bekanntesten dieser Unterteilungen des Gesamtsystems Unternehmung in funktionale Subsysteme sind die Subsystembildungen von Katz und Kahn,[2] Miller[3] und Ulrich[4] zu zählen.

Katz und Kahn[5] unterscheiden fünf funktionale Subsysteme des Systems Unternehmung:

1. Das Produktions- oder Technische-Subsystem (production or technical subsystem) umfaßt dabei den betrieblichen Produktionsbereich, also den Transformationsprozeß von Produktionsfaktoren und Informationen in Güter und Dienstleistungen.

2. Von dem Versorgungs-Subsystem (suppertive Subsystem) werden die Transaktionsbeziehungen zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt aufrechterhalten und geregelt. In der Unternehmung findet dieses Subsystem seine etwaige Entsprechung im Beschaffungs- und Finanzierungsbereich.

---

1) Vgl. Kirsch, W., Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmensorganisation, München 1968, S. 14; Kirsch, W./Meffert, H., Organisationstheorie und Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 34

2) Vgl. Katz, D./Kahn, R.L., The Social Psychology of Organizations, New York-London-Sydney 1966, S. 39 ff. und S. 84 ff.

3) Vgl. Miller, J.G. The Nature of Living Systems, in: Systemtheorie und Systemtechnik, hrsg. von F. Händle und S. Jensen, München 1974, S. 74 ff.

4) Vgl. Ulrich, H. Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von G. von Kortzfleisch, Berlin 1971, S. 43 ff; Ulrich, H./ Krieg, W., St. Galler Management Modell, a.a.O., S. 22 f.

5) Vgl. Katz, D./Kahn, R.L., The Social Psychology of Organizations, a.a.O., S. 39 f.

3. Das Erhaltungs-Subsystem (maintenance subsystem) soll dafür sorgen, daß die sachlichen, insbesondere aber die menschlichen Produktionsfaktoren in optimaler Menge und Qualität vorhanden sind, eingearbeitet werden und sich auch aufgrund der gebotenen Belohnung bzw. angedrohten Bestrafung rollenkonform verhalten.

4. Das Anpassungs-Subsystem (adaptive subsystem) umfaßt jene Systemelemente, die die für das System Unternehmung wichtigen Umweltveränderungen wahrnehmen und darauf folgerichtig reagieren, also insbesondere die langfristige Planung, die Forschung und Entwicklung.

5. Das Führungs-Subsystem (managerial subsystem) erfüllt Steuerungs- und Koordinationsaufgaben und kontrolliert und reguliert letztendlich die Aktivitäten der übrigen Subsysteme.

Ebenfalls von einer funktionalen Betrachtungsweise geht Ulrich aus. Er unterscheidet drei funktionale Subsysteme des Systems Unternehmung:

1. Den Führungsbereich
2. Den Versorgungsbereich
3. Den Vollzugsbereich.[1)]

Als "allgemeiner Funktionsbereich" überlagert das Subsystem Führungsbereich die beiden anderen als "operationelle Funktionsbereiche" bezeichneten Subsysteme.[2)] "Im Führungsbereich werden die Zwecke und Ziele bestimmt, die Insti-

---

1) Vgl. dazu: Ulrich, H., Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 50; Ulrich, H./Krieg, W., St. Galler Management-Modell, a.a.O., S. 23

2) Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 48; Ulrich, H., Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 50; Ulrich, H./Krieg, W., St. Galler Management-Modell, a.a.O., S. 23

tutionen als handlungsfähige Gebilde geschaffen und gestaltet, sowie die zur Zweck- und Zielerfüllung notwendigen Prozesse festgelegt, eingeleitet, beeinflußt und überwacht."[1)]

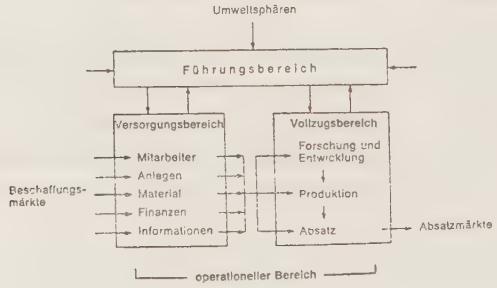


Abb. 2: Die Funktionsbereiche der Unternehmung nach Ulrich

Eine weitere Untergliederung dieser funktionalen Subsysteme kann mit Hilfe der Dimensionen vorgenommen werden, in denen sich die Unternehmensaktivitäten vollziehen, also der materiellen, der sozialen, der kommunikativen und der wertmäßigen Dimension.[2)] Diese Dimensionen ergeben sich aus den grundlegenden Elementen der Unternehmung, den Gütern, den Menschen und den Informationen. Nach Ulrich gibt es dabei verschiedene Möglichkeiten der Subsystembildung. Zum einen kann zuerst nach funktionalen Bereichen untergliedert werden und daran anschließend nach Dimensionen, zum anderen können zuerst die Dimensionen zur Subsystemgliederung herangezogen werden, denen dann anschließend die verschiedenen Funktionen als Subsysteme zugeteilt werden.

---

1) Ulrich, H./Krieg, W., St. Galler Management-Modell, a.a.O., S. 23

2) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 49 f.; 225 ff.; 246 ff., 257 ff. und 269 ff.

Es ist nicht zu verkennen, daß sich Ulrich bei der von ihm vorgenommenen funktionalen Subsystembildung der Unternehmung stark an die Subsystembildung von Katz und Kahn angelehnt hat. Sein Subsystem Führungsbereich ist, sowohl hinsichtlich seiner Aufgabenstellung als auch hinsichtlich seiner Überordnung gegenüber den anderen funktionalen Subsystemen der Unternehmung identisch mit dem Führungssubsystem bei Katz und Kahn. Bei den operationellen Subsystemen ergeben sich Unterschiede allein dadurch, daß Ulrich nur einen Versorgungs- und Vollzugsbereich unterscheidet, dafür aber insbesondere im Versorgungsbereich wesentlich tiefer untergliedert.

Miller[1] unterscheidet grundsätzlich drei Arten von Subsystemen. Zum einen Subsysteme, die Stoffe bzw. Energie verarbeiten, zum anderen Subsysteme, die Informationen verarbeiten und schließlich solche, die Stoffe bzw. Energie und Informationen verarbeiten, wobei er in diesen Subsystemen noch weitere Unterteilungen vornimmt, auf die aber an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden soll.

Die Aufnahme, die Verarbeitung und die Abgabe zusätzlicher Informationen sind die Basis der charakteristischen Verhaltensweisen offener Systeme.[2] Die informationsverarbeitenden Subsysteme des offenen Systems Unternehmung kann man unter dem Begriff des Informations- und Entscheidungssystems der Unternehmung zusammenfassen.[3] Die Frage nach der Struktur und Funktion und damit die

---

1) Vgl. Miller, J.G., The Nature of Living Systems, a.a.O., S. 74

2) Vgl. Lehmann, H./Fuchs, H., Probleme einer systemtheoretisch-kybernetischen Untersuchung betrieblicher Systeme, in: ZfO 1971, 40. Jg., S. 254

3) Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Band III, a.a.O., S. 49 f. und die dort angegebene Literatur.

Analyse dieses Informations- und Entscheidungssystems als dem funktionalen Subsystem der Unternehmung, das "all jene Elemente (und damit Subsysteme) des Unternehmens zusammenfaßt, die mit der Regelung und Steuerung dieses Systems befaßt sind und Informationen gewinnen, verknüpfen, transformieren, verschlüsseln, entschlüsseln," [1] und dem auch grundlegende Bedeutung bei der Erstellung der öffentlichen Rechnungslegung vom Unternehmen zukommt, ist für den weiteren Verlauf dieser Arbeit von entscheidender Bedeutung.

2. Das Informations- und Entscheidungssystem (IES) als funktionales informationsverarbeitendes Subsystem der Unternehmung

2.1. Der Aufbau des Informations- und Entscheidungssystems

Die verschiedenen Entscheidungsprozesse, die sich in einer Unternehmung vollziehen, können nicht getrennt voneinander gesehen werden, sondern sind vielmehr als Teilprozesse im Rahmen des umfassenden Informations- und Entscheidungssystems der Unternehmung, das sich selbst wiederum aus einer Anzahl von Subsystemen zusammensetzt, zu analysieren.

Eine einheitliche Systemuntergliederung des Informations- und Entscheidungssystems ist in der Literatur nicht zu finden, wohl deshalb, weil seine Subsysteme schwer voneinander abzugrenzen sind. Letztlich ist die Subsystembildung im Informations- und Entscheidungssystem

---

1) Kirsch, W., Heuristische Entscheidungsmodelle im Lichte der entscheidungs- und systemorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Klein, K.H., Heuristische Entscheidungsmodelle, Diss. München 1969, S. 17 (Vorwort)

in erster Linie von dem individuellen Untersuchungszweck abhängig, den sich der einzelne Wissenschaftler setzt.[1)]

Johnson, Kast und Rosenzweig[2)] nehmen eine prozeßorientierte, sich am Phasenablauf des Entscheidungsprozesses in der Unternehmung orientierende Subsystembildung vor und kommen dabei zu sechs Subsystemen. Es sind dies im einzelnen:

1. Ein Subsystem, das Veränderungen innerhalb des Systems registriert und den Kontakt der Unternehmung mit seiner Umwelt aufrechterhält.
2. Ein Informationssystem, das Informationen verarbeitet.
3. Ein Entscheidungssystem, das Informationen empfängt, Entscheidungen vorbereitet und Planungsdaten vorgibt.
4. Ein Durchführungssystem, das mit Informationen, Energien und Werkstoffen arbeitet, damit größere Aufgaben erfüllt werden können.
5. Ein Kontrollsystem, das die Durchführung der Planung überwacht. Dies schließt natürlich eine Rückkopplungskontrolle ein.
6. Ein Speichersystem, in dem sämtliche Informationen gespeichert werden.

Allerdings erscheint diese allein prozeßorientierte Subsystembildung für eine aussagefähige Analyse nicht aus-

---

1) Vgl. Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Schenk, K.E. (Hrsg.): Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, a.a.O., S. 185

2) Vgl. Johnson, R.A./Kast, F.E./Rosenzweig, J.E., Systems Theory and Management, in: Management Science, 1964, Vol. 10, S. 367 ff.; Johnson, R.A./Kast, F.E./Rosenzweig, J.E., Systems Theory and Management, in: Management in Perspective, hrsg. von J.W. Towle, Boston 1965, S. 404 ff.; Kast, F.E./Rosenzweig, J.E., Die Bedeutung des Systembegriffs für die Unternehmensführung, in: Management International Review 1967, Vol. 7, Heft 4/5, S. 103 ff.

reichend. Mit ihr gelingt es zwar, die besonderen Aspekte des Entscheidungsprozesses und seiner Phasenabläufe herauszustellen, nicht jedoch die wesentlichen Merkmale der Zielorientierung und Funktionalität zu erfassen. Das System Unternehmung muß aber generell nach den Kriterien der Struktur des Prozeßablaufs analysiert werden, der prozessuale Aspekt also als ein Aspekt mit berücksichtigt werden.[1)]

Geeigneter zu einer Analyse erscheint die Subsystembildung des Informations- und Entscheidungssystems, die Kirsch vornimmt.[2)] Indem dieser die Subsysteme im großen und ganzen an die Ausgangs-Variablen des Gesamtsystems anlehnt, kommt er zu einer hierarchisch und zugleich funktional orientierten Subsystembildung. Im einzelnen unterscheidet er dabei die folgenden Subsysteme im Informations- und Entscheidungssystem der Unternehmung:

1. Das politische System. Hier werden die Organisationspolitik, die Budgets, die Gestaltung der Organisationsstrukturen, die Besetzung von Schlüsselpositionen, sowie Maßnahmen von außergewöhnlicher Bedeutung festgelegt. Bei den im politischen System zu treffenden Entscheidungen (politische Entscheidungen) handelt es sich um schlecht strukturierte und innovative Entscheidungen, die vor allem die individuellen Präferenzen und Wertvorstellungen der Bezugspersonen der Unternehmung ausgleichen sollen.

---

1) Die notwendige funktionale Ausrichtung erkennen auch Johnson/Kast/Rosenzweig, wenn sie die von ihnen entwickelten Subsysteme als 'key subsystems and/or functions' bezeichnen. Vgl. dazu: Johnson, R.A./Kast, F.E./Rosenzweig, J.E., Systems Theory and Management, a.a.O., S. 372

2) Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Band III, a.a.O., S. 51 ff.

2. Das administrative System. Hier werden unter den diesem System vom politischen System vorgegebenen Beschränkungen, hauptsächlich Programme für das operative System entwickelt. Bei den im administrativen System zu treffenden Entscheidungen (administrative Entscheidungen) handelt es sich um innovative und nicht programmierte Entscheidungen.

3. Das operative System. Seine Entscheidungen sind die Grundlage für die routinemäßige Regelung und Steuerung der operativen Prozesse der Produktion und Distribution. Es handelt sich bei den im operativen System zu treffenden Entscheidungen (operative Entscheidungen) um programmierte, wohl definierte und wohlstrukturierte Entscheidungen.

4. Das Intelligenzsystem. Dieses stellt Informationen über die innere und äußere Umwelt der Organisation bereit und erarbeitet für die Entscheidungsträger auf sämtlichen Ebenen der Hierarchie Problemlösungsvorschläge.

Aus der Subsystembildung des Informations- und Entscheidungssystems, die Kirsch vornimmt, wird ersichtlich, daß das politische System die zentrale Koordinationsstelle der Organisation Unternehmung ist und demzufolge die politischen Entscheidungen auch die zentralen Koordinationsentscheidungen der Organisation Unternehmung sind. Damit besitzen die in diesem Subsystem zu treffenden Entscheidungen auch im Rahmen der öffentlichen Rechnungslegung zentrale Bedeutung.

2.2. Das politische System als Subsystem des Informations- und Entscheidungssystems der Unternehmung und seine Bedeutung im Rahmen der öffentlichen Rechnungslegung

2.2.1. Der Begriff des politischen Systems

Die Betriebswirtschaftslehre arbeitet in neueren Untersuchungen, die sich mit der Analyse unternehmenspolitischer Prozesse[1] beschäftigen, mit einem Politikbegriff, der den sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen entnommen ist.[2] Danach wird die Politik als ein Interessenkonflikt zwischen Individuen verstanden, in dem jedoch realistischerweise nicht jeder gegenüber jedem seine Interessen durchzusetzen versucht,[3] sondern in dem sich die Individuen zu Gruppen mit kurz- oder längerfristig gleichen oder gleichgelagerten Interessen zusammenschließen.[4] Diese einzelnen Gruppen versuchen dann mit allen ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln, ihren Gruppeninteressen zum Durchbruch zu verhelfen. Der Begriff der Macht stellt somit den Zentralbegriff im politischen System dar.[5]

---

1) Die in neuerer Zeit in der Literatur zunehmend erfolgende Übernahme der Konzeption des politischen Systems in die Theorie der Unternehmung beruht auf der bis vor kurzer Zeit relativ selten beachteten Umkehrung der Aussage, daß Regierungen Organisationen sind. Vgl. dazu: Kupsch, P.U./Marr, R., Personalwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, a.a.O., S. 537

2) Vgl. Heinen, E., Handelsbilanzen, 7. Aufl., Wiesbaden 1974, S.120; Kappler, E., Das Informationsverhalten der Bilanzinteressenten - Ein Beitrag zu einer sozialwissenschaftlich fundierten Theorie der Unternehmenspolitik durch Bilanzinformationen, unveröffentlichte Habilitationsschrift, München 1972, S. 25 f.

3) Vgl. Luhmann, N., Klassische Theorie der Macht, in: ZfP 1969, NF 16. Jg., S. 154 Anm. 19

4) Vgl. Bidlingmaier, J., Zur Zielbildung in Unternehmensorganisationen, in: ZfbF 1967, 14. Jg., S. 254

5) Vgl. Luhmann, N., Klassische Theorie der Macht, a.a.O., S. 149 ff.

In jüngster Zeit hat sich dabei die Politikwissenschaft einem Politikbegriff zugewandt, der die Macht unter dem Aspekt der "institutionell bezogenen Autorität" betrachtet. Sie ist auf diese Art und Weise zu einem mehr "zentralinstanzlich gebundenen, mit Sanktionsmerkmalen versehenen"[1] Politikbegriff gelangt. Der Begriff der Autorität als Ausgangspunkt erlaubt es, die Analyse möglicher Machtbeziehungen im politischen System auf die institutionell begründeten zu beschränken und nur jenen Prozeß näher zu untersuchen, "der auf Grund der Verfassung der Organisation oder der für die Organisation geltenden kulturellen Normen erfüllt sein muß, damit das Ergebnis einer Entscheidung für die Organisation oder für einzelne Teile einer Organisation - auch gegenüber externen Organisationsteilnehmern - als verbindlich anzusehen ist."[2]

Als politisches System wird hier das Entscheidungssystem der Unternehmung bezeichnet, in dem von einer Menge von bestimmten Elementen in einem Zielentscheidungsprozeß die Politik und damit die Ziele der Organisation festgelegt und durch Strategien und Budgets der Rahmen für die Realisierung und die Kontrolle dieser Ziele gesetzt wird. Die im politischen System zu treffenden Entscheidungen sind dabei "in hohem Maße schlecht-strukturierte Entscheidungen."[3]

Die Einengung der Betrachtung auf politische Entscheidungen bringt es zwangsläufig mit sich, daß operative

---

1) Narr, W. D., Logik der Politikwissenschaft - eine propädeutische Skizze, in: Kress, G./Senghaas, D., Politikwissenschaft - Eine Einführung in ihre Probleme, 2. Aufl., Frankfurt 1970, S. 19

2) Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. III, a.a.O., S. 54

3) Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. III, a.a.O., S. 52

(programmierte) und administrative (innovative) Entscheidungen anderen Subsystemen des Informations- und Entscheidungssystems der Organisation Unternehmung zugeordnet werden.[1)]

Nach Easton, von dem die bekannteste Konzeption des politischen Systems stammt,[2)] stellt das politische System ein offenes System dar, in dem, neben den Ausgangsgrößen, die beiden Eingangsgrößen "Forderungen" und "Unterstützungen" die wesentlichste Rolle spielen.

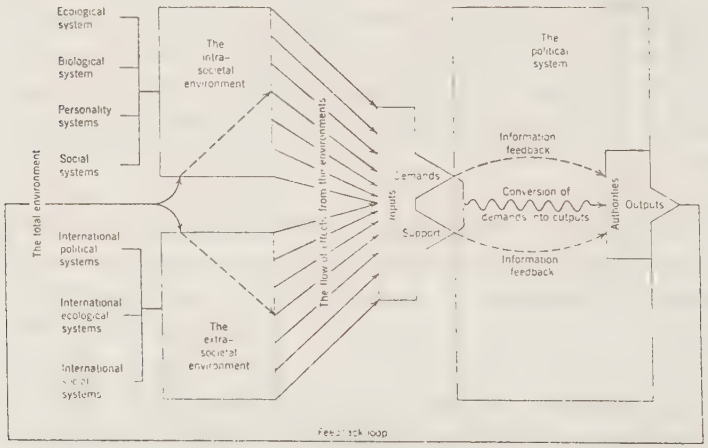


Abb. 3: Das politische System nach Easton.[3)]

1) Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. III, a.a.O., S. 51 f.; Meffert, H., Systemtheorien in betriebswirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 185

2) Zu anderen politologischen Konzeptionen von politischen Systemen vgl.: Almond, G.A./Powell, G.B., Comperative Politics: A Developmental Approach, Boston 1966; Apter, D.E., The Politics of Modernizations, Chicago 1965; Davies, M.R./Lewis, V.A., Modells of Political Systems, London 1971; Deutsch, K.W., Politische Kybernetik - Modelle und Perspektiven, Freiburg 1973

3) Vgl. dazu: Easton, D., A Systems Analysis of Political Life, New-York-London-Sidney 1965, S. 30

Die Forderungen, die an das politische System herangetragen werden, "bestehen dabei aus Wünschen, die ihrerseits wiederum auf Erwartungen, Meinungen, Motivationen, Ideologien, Interessen oder Präferenzen beruhen." [1] Als Unterstützung für das politische System ist es anzusehen, wenn bestimmte Personen oder Personengruppen bereit sind, für dieses ihre positive Einstellung zu äußern und für dieses in Aktion zu treten.[2]

Ausgangsgrößen des politischen Systems bilden die von diesen getroffenen Entscheidungen. Diese sind das Ergebnis des Zielbildungsprozesses, der im politischen System stattgefunden hat, wobei dieses Ergebnis nicht zuletzt von den von dem politischen System erwarteten Unterstützungen abhängig ist.[3]

2.2.2. Die Analyse des Zielbildungsprozesses im politischen System der Unternehmung

Die Analyse des Zielbildungsprozesses in Unternehmungen,[4] die, wie schon gezeigt, vielschichtige und äußerst komplexe Gebilde sind, die sich aus Individuen, formellen und informellen Gruppen zusammensetzen, erfordert verschiedene Schritte. Zum einen

---

1) Kirsch, W., Organisatorische Führungssysteme - Bausteine zu einem verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmen -, München 1976, S. 58; vgl. dazu auch: Easton, D., A Systems Analysis of Political Life, a.a.O., S. 37 ff.

2) Vgl. dazu auch: Easton, D., A Systems Analysis of Political Life, a.a.O., S. 153 ff.

3) Vgl. dazu auch S. 65 ff.

4) Vgl. dazu und dem folgenden: Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 13. Aufl., München 1978, S. 113 ff.; Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 203 ff.; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Die Produktion, 21. Aufl., Berlin-Heidelberg-New-York 1975, S. 486 ff.; Gutenberg, E., Unternehmensführung, Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962, S. 11 ff.; Lohmann, M., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Tübingen 1964, S. 288 ff.

müssen die möglichen Zentren der betrieblichen Willensbildung[1] allein schon deshalb aufgezeigt werden, weil in unserer Rechtsordnung und in unserem Wirtschaftssystem entsprechend der Unternehmensverfassung, der Satzung, dem Gesellschaftsvertrag oder aufgrund sozialer oder kultureller Normen bestimmte Gruppen in einer Unternehmung zur Zielfixierung institutionell dergestalt berechtigt sind, daß sie die Ziele der Organisationsteilnehmer für die Organisation zu Zielen der Organisation erklären.[2] Zum anderen ist aber daran anschließend eine Analyse des tatsächlichen Einflusses dieser Zentren auf die Bildung der Ziele in einer Unternehmung vorzunehmen. Dabei genügt es jedoch nicht, allein die unternehmensinternen Willenszentren aufzuzeigen und ihre Einflußmöglichkeiten im Zielbildungsprozeß zu analysieren, sondern - weil wie schon festgestellt, die Unternehmung und auch ihr politisches System offene Systeme sind - ist es darüberhinaus notwendig, zu analysieren, ob und inwieweit Gruppen aus der Umwelt der Unternehmung möglicherweise eine aktive Beteiligung am politischen Prozeß der Zielbildung in Unternehmungen erreichen und damit die Ziele der Unternehmung beeinflussen können.

---

1) Vgl. Bidlingmayer, J., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968, S. 40 f.

2) Vgl. zur Unterscheidung von Zielen der Organisationsteilnehmer für die Organisation und Zielen der Organisation, Kirsch, W., Die Unternehmensziele in organisationstheoretischer Sicht, in: ZfbF 1969, 21. Jg., S. 665 ff.; Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. III, a.a.O., S. 131 ff.; Klein, H.K./Wahl, A., Zur "Logik" der Koordination interdependenter Entscheidungen in komplexen Organisationen, in: Kommunikation 1970, 6. Jg., S. 141 f.

2.2.2.1. Der Prozeß der Zielbildung nach Gesetz und Satzung

In unserem Wirtschaftssystem muß die Frage nach dem oder den möglichen formalen Trägern der betrieblichen Willensbildung zuerst einmal grundsätzlich dahingehend beantwortet werden, daß das diejenigen sind, die das Eigentum an den Produktionsmitteln besitzen.[1] Einschränkend muß jedoch gleichzeitig darauf hingewiesen werden, daß das Eigentum, in Abhängigkeit von der Rechtsform, in der die Unternehmung geführt wird, in unterschiedlichem Ausmaß Einfluß auf die Zielbestimmung der wirtschaftlichen Organisation Unternehmung gibt. Durch Eigentum an den Produktionsmitteln und damit Eigentum an der Unternehmung wird nur in den Fällen ein Höchstmaß an Einflußnahme auf den Zielbildungsprozeß in der Unternehmung gesichert, in denen die Eigentümer der Unternehmung gleichzeitig die Geschäftsführung der Unternehmung in der Hand haben.

Dieser Tatbestand, das Zusammentreffen von Eigentum und Geschäftsführung, ist fast immer bei Einzelunternehmungen und OHG, bei denen die Geschäftsführung - soweit der Gesellschaftsvertrag nichts anderes vorsieht - allen Gesellschaftern gemeinsam zusteht, gegeben,[2] ferner bei den GmbH und Aktiengesellschaften, bei denen ein Gesellschafter bzw. Aktionär sämtliche Anteile bzw. Aktien besitzt. In all diesen Fällen spricht man von "Eigentümer-Unternehmungen" oder "Unternehmer-Unternehmungen".[3]

Demgegenüber bezeichnet man die Unternehmungen als "Manager-Unternehmungen" oder "Geschäftsführer-Unternehmungen",[4]

---

1) Gutenberg nennt demzufolge auch das Eigentum an Produktionsmitteln "das erste Zentrum der betrieblichen Willensbildung". Vgl. dazu: Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, a.a.O., S. 488

2) Vgl. §§ 105 ff. HGB

3) Gutenberg, E., Unternehmensführung, Organisation und Entscheidung, a.a.O., S. 12

4) Gutenberg, E., Unternehmensführung, Organisation und Entscheidung, a.a.O., S. 12

in denen Eigentum an der Unternehmung und Geschäftsführungsfunktion bei verschiedenen Personen liegen. Als charakteristisch für diesen Fall kann man die GmbH und die Aktiengesellschaften ansehen, bei denen die Geschäftsführer keine oder nur unwesentliche Anteile an der Unternehmung besitzen, deren Geschäfte sie führen.

Von diesen Fällen zu trennen ist die sog. "Einlagengesellschaft". So wird eine Unternehmung bezeichnet, bei der zwei Gruppen von Eigentümern vorhanden sind. Ein Teil der Eigentümer übt in diesen Fällen gleichzeitig die Geschäftsführungsfunktion aus, während demgegenüber die übrigen Eigentümer von der Geschäftsführung ausgeschlossen sind. Als charakteristisch für eine solche Einlagengesellschaft können die KG oder die KGaA angesehen werden, aber auch GmbH und Aktiengesellschaften, in denen von Geschäftsführern oder geschäftsführenden Vorstandsmitgliedern wesentliche Beteiligungen gehalten werden, sind als Einlagegesellschaften anzusehen.

In den Fällen, in denen Geschäftsführung und Eigentum in verschiedenen Händen liegen, ist es darüberhinaus möglich, daß Kontrollorgane, deren Aufgabe darin besteht, im Auftrag der Eigentümer oder anderer berechtigter Interessenten die Geschäftsführung der Unternehmung zu überwachen, Einfluß auf den Zielbildungsprozeß in der Unternehmung nehmen.

Betrachtet man die Unternehmungen, die im Rahmen der Fragestellung dieser Arbeit interessieren, nämlich die Aktiengesellschaften, Großunternehmungen und Konzerne, so ist festzustellen, daß es sich in diesen Fällen grundsätzlich um "Geschäftsführerunternehmungen" handelt. Eigentümer, Vorstand bzw. Geschäftsführung und Aufsichtsrat sind bei ihnen in erster Linie als formal mögliche Zentren der betrieblichen Willensbildung anzusehen. Allerdings bleibt noch zu prüfen,

ob der Einfluß dieser Zentren der betrieblichen Willensbildung auf die Ziele der Unternehmung gleich stark ist, oder ob aufgrund gesetzlicher oder vertraglicher Normen eines oder mehrere dieser Zentren zur Zielfixierung in besonderem Maße autorisiert sind. Gesetz und Satzung bestimmen, "welcher Organisationsteilnehmer oder welche Gruppe von Organisationsteilnehmern für welche Entscheidung oder Klasse von Entscheidungen das Recht besitzen soll, das Ergebnis des Entscheidungsprozesses zu autorisieren und für die Organisation verbindlich zu machen."[1] Diese privilegierten Gruppen sind als die Kerngruppen im organisationalen Zielbildungsprozeß anzusehen, während die übrigen Gruppen als Satelittengruppen bezeichnet werden.[2] Kerngruppen bestimmen ganz entscheidend das Handeln der Organisation, Satelittengruppen versuchen dieses Handeln in ihrem Sinne zu beeinflussen.

Von den Kerngruppen bzw. Kernorganen werden in Unternehmungen die Entscheidungen koordiniert. Wirtschaftssystem und Rechtsordnung geben den Rahmen für die Bestimmung der Personen ab, "die zu dieser obersten Willensbildung und Willensdurchsetzung autorisiert sind."[3] Die Kernorgane sind somit als institutionalisierte Träger ganz bestimmter und häufig genau festgelegter Aufgaben anzusehen.

Im Rahmen unserer Untersuchung stellt sich nun die Frage, ob im politischen System der hier interessierenden Unternehmungen die Entscheidungen von einem Kernorgan oder von mehreren Kernorganen getroffen werden, und welche Satelittengruppen auf die Entscheidung dieses oder dieser Kernorgane Einfluß zu nehmen versuchen.

---

1) Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. III, a.a.O., S. 55

2) Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 205

3) Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 205

Als Kernorgan im politischen System der Aktiengesellschaft[1] bietet sich insbesondere deren Vorstand an. Dieser hat gemäß der §§ 76, 77 AktG die Gesellschaft unter eigener Verantwortung zu leiten. Um allerdings Klarheit darüber zu erlangen, ob er einziges Kernorgan im politischen System der Aktiengesellschaft ist, muß sein gesetzliches und sein im Rahmen der Gesetze möglicherweise vertraglich geregeltes Verhältnis zur Hauptversammlung und zum Aufsichtsrat, den beiden anderen potentiellen Kernorganen im politischen System einer Aktiengesellschaft, untersucht werden.

Nach früherem Recht bestimmten die §§ 226 Abs. 3, 231 und 250 HGB, daß der Vorstand an die Weisungen der Hauptversammlung gebunden und damit vollständig von deren Willen

---

1) Im weiteren Verlauf dieser Analyse des Zielbildungsprozesses im politischen System der Unternehmung soll hier exemplarisch das politische System der Aktiengesellschaft und damit die Regelungen des Aktiengesetzes 1965 analysiert werden. Dies deshalb, weil
   1. die meisten Großunternehmungen in dieser Rechtsform organisiert sind und so die empirische Relevanz hier am größten ist,
   2. im Aktiengesetz die ausführlichsten Regelungen zur Bestellung und Besetzung der Kernorgane zu finden sind.

   Bei den übrigen im Rahmen dieser Arbeit interessierenden Unternehmungen, nämlich denen, die nach dem "Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen" vom 15.8.1969 die öffentliche Rechnungslegung erstellen müssen, ergibt sich grundsätzlich die gleiche Problematik. So gehört es zu den Aufgaben der Geschäftsführung einer GmbH, die Buchführungs- und Bilanzpflicht der Gesellschaft wahrzunehmen. Grundsätzlich sind dabei für die Handelsbilanz der GmbH nur jene Bewertungsvorschriften des Aktiengesetzes verpflichtend, die als Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung gelten, im übrigen ist § 42 GmbHG maßgebend. In der Regel halten sich jedoch die größeren, hier interessierenden GmbH fast immer an die bei Aktiengesellschaften übliche Rechnungslegungsvorschriften. Auch ist das Verhältnis Geschäftsführung - Gesellschafterversammlung ähnlich geregelt wie das Verhältnis Vorstand - Hauptversammlung (vgl. dazu §§ 35 ff. GmbHG). Die Bestellung eines Aufsichtsrates ist bei der GmbH Satzungsfrage und nicht zwingend vorgeschrieben (§ 52 GmbHG). Nach § 77 BVG 1952 i.V.m. § 129 BVG 1972 ist er für eine GmbH mit mehr als 500 Beschäftigten zwingend. Seine Zusammensetzung sowie seine Rechte und Pflichten bestimmen sich dabei gem. § 77 BVG 1952 nach den entsprechenden Bestimmungen des Aktiengesetzes (§ 90 Abs. 3, 4, 5, Satz 1 und 2, §§ 95 bis 114, 116, 118 Abs. 2; § 125 Abs. 3, §§ 171, 268 Abs. 2 AktG).

und deren Zielvorstellungen abhängig war,[1] ähnlich wie heute noch nach schweizerischem Recht die Generalversammlung als oberstes Organ der Aktiengesellschaft jede Maßnahme erzwingen kann.[2]

Im heute gültigen Aktienrecht ist diese beherrschende Stellung der Hauptversammlung nicht mehr gegeben. In § 119 Abs. 2 AktG zieht der Gesetzgeber bezüglich der Entscheidungskompetenzen der Hauptversammlung hinsichtlich der Leitung einer Unternehmung die Konsequenzen aus den §§ 76, 77 AktG. Demnach sind diese Entscheidungskompetenzen und damit die Stellung der Hauptversammlung als Kernorgan nur dann gegeben, wenn der Vorstand diese Kompetenzen, die ihm rechtlich zustehen, aufgrund satzungsmäßiger Bestimmungen oder freiwillig an die Hauptversammlung weitergibt.

Das bedeutet konkret, daß über Fragen, die die Geschäftsführung betreffen, die Hauptversammlung weder von sich aus noch auf Verlangen des Aufsichtsrates entscheiden kann, sondern allein nur dann, wenn der Vorstand sie dazu nach freiem Ermessen, wobei dieses freie Ermessen des Vorstandes auch durch die Satzung nicht eingeschränkt werden kann, auffordert. Auch durch die Satzung können der Hauptversammlung nicht Geschäfte in beliebigem Umfang übertragen werden,[3] da auch diese nicht im Stande ist, die gesetzlich geregelte Zuständigkeitsordnung der einzelnen Organe anderweitig festzulegen und so logischerweise in ihr auch der Hauptversammlung nicht Entscheidungsbefugnisse übertragen werden können, die nach gesetzlichen Vorschriften von anderen Organen der Gesellschaft wahrzunehmen sind. Dies

---

1) Vgl. dazu die §§ 226 Abs. 3, 231, 250 HGB. Der dritte und vierte Abschnitt des zweiten Buches (§§ 178 - 334 HGB) vom 10.5.1897 wurde durch den § 18 Abs. 1 Einführungsgesetz zum Aktiengesetz vom 30.1.1937 (RGBl I, S. 166) aufgehoben . An ihre Stelle ist jetzt das Aktiengesetz vom 6.9.1965 (BGBl I, S. 1089) getreten.

2) Vgl. dazu Artikel 722 Abs. 2 Satz 1 OR

3) Vgl. dazu § 23 Abs. 4 AktG

gilt dabei auch namentlich für Fragen der Geschäftsführung.[1)]

Man kann nun davon ausgehen, daß der Vorstand seine Entscheidungskompetenzen hinsichtlich der Geschäftsführung an die Hauptversammlung nur dann weitergibt, wenn ihm das aus dieser Entscheidung möglicherweise erwachsende Risiko, das darin besteht, daß der Vorstand gemäß § 93 Abs. 2 gegenüber der Gesellschaft haften muß, zu groß ist und er einer möglichen Ersatzpflicht gemäß § 93 Abs. 4 Satz 1 entgehen will.[2)] Die Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft kann somit generell nicht als Kernorgan in deren politischem System angesehen werden.

Gemäß § 84 Abs. 1 Satz 1 wird der Vorstand einer Aktiengesellschaft durch deren Aufsichtsrat auf maximal 5 Jahre bestellt. Dabei ist eine wiederholte Bestellung oder Verlängerung der Amtszeit, jeweils für höchstens 5 Jahre, zulässig. Das Recht zu dieser Wahl kann als eine der wichtigsten Entscheidungsbefugnisse des Aufsichtsrates angesehen werden. Bei seinen Entscheidungen ist der Aufsichtsrat dabei von allen Weisungen, insbesondere von solchen der Hauptversammlung, die ihn mit ins Amt gebracht hat,[3)] frei,[4)] und als Maßstab für seine Entscheidungen hat er gemäß § 116 AktG i.V.m. § 93 AktG allein die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden.

---

1) Vgl. dazu Barz, in: Großkommentar zum Aktiengesetz, § 119 Anm. 4, 3. Aufl., Berlin 1973

2) Gegenüber der Gesellschaft entfällt die Haftung des Vorstandes nur in den Fällen, in denen seine Entscheidungen und Handlungen auf einem gesetzesmäßigen Beschluß der Hauptversammlung beruhen, d.h. einer in der Hauptversammlung getroffenen Entscheidung folgen, ohne daß jedoch dabei die Hauptversammlung ausdrücklich dem Vorstand Anweisung geben muß, ihre Entscheidungen zu befolgen; entscheidend ist allein, daß ihr Wille mit hinreichender Deutlichkeit zum Ausdruck kommt, daß der Vorstand ihren Entscheidungen Folge leisten soll. Vgl. dazu: Mertens, in: Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, § 93 Anm. 53 f.

3) Vgl. dazu die §§ 191 Abs. 1, 119 Abs. 1 AktG, soweit nicht der Fall der Mitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz oder dem Betriebsverfassungsgesetz und soweit nicht eine Entsendung gem. § 101 Abs. 2 in Betracht kommt.

4) Hefermehl, in: Geßler/Hefermehl/Eckhardt/Kropff, Kommentar zum Aktiengesetz, § 84 Anm. 10, München 1974

Aus dem Tatbestand, daß der Aufsichtsrat bei der Wahl des Vorstandes an keinerlei Weisungen gebunden ist, kann man schließen, daß er sich gegenüber dem Vorstand insbesondere dann eine starke Machtposition aufbauen kann, wenn dieser sich seine Wahl durch starke Zugeständnisse an den Aufsichtsrat, wie z.B. durch Übertragung bestimmter Entscheidungen der Geschäftsführung auf den Aufsichtsrat, sozusagen "erkaufen" muß. Dem steht aber § 111 Abs. 4 Satz 1 AktG entgegen, der eine Übertragung von Maßnahmen der Geschäftsführung auf den Aufsichtsrat generell verbietet und diesem lediglich in § 111 Abs. 1 und 2 eine Überwachungspflicht gegenüber der Geschäftsführung durch den Vorstand aufträgt. Diese findet dann aber dort ihre Grenzen, wo sich diese Überwachungspflicht in Verhaltensmaßregeln für die Geschäftsführung durch den Aufsichtsrat an den Vorstand auszudrücken beginnt.

Die Initiative zur Führung der Geschäfte einer Gesellschaft liegt also allein bei deren Vorstand. Auch dem Aufsichtsrat fehlen, außer seinen Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung, die für die Aufgabe der Überwachung der Geschäftsführung des Vorstandes unabdingbar sind und die er notfalls zwangsweise durchsetzen kann, ebenso wie der Hauptversammlung direkte und zwingende Eingriffsmöglichkeiten auf die Geschäftsführung des Vorstandes. Zwar hat der Vorstand mögliche Vorschläge des Aufsichtsrates zur Geschäftsführung zu prüfen, muß sie aber, da ihn der Aufsichtsrat im Gegensatz zur Hauptversammlung nicht von seiner Verantwortung für Entscheidungen entheben kann, nicht befolgen. Vielmehr macht sich der Vorstand in den Fällen, in denen er den Vorschlägen des Aufsichtsrates folgend Maßnahmen einleitet, die mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsführers nicht vereinbar sind, haftpflichtig. Allerdings hat der Vorstand dann, wenn er einem Vorschlag des Aufsichtsrates

zur Geschäftsführung nicht folgt, diesem dies unter Angabe von Gründen darzulegen.[1]

Gemäß § 111 Abs. 4 Satz 3 können jedoch Satzung oder der Aufsichtsrat bestimmen, daß bestimmte Arten von Geschäften nur mit seiner Zustimmung vorgenommen werden dürfen. Zum einen versetzt diese Bestimmung jedoch den Aufsichtsrat nicht in die Lage, dem Vorstand den Abschluß eines zustimmungsbedürftigen Geschäftes zu befehlen, sondern beinhaltet lediglich, daß der Aufsichtsrat ein bestimmtes Geschäft, das ihm vom Vorstand unterbreitet wird, ablehnen kann oder seine Zustimmung zu diesem Geschäft erteilen kann. Zum anderen hat diese Zustimmungserfordernis nur Innencharakter, da dann, wenn der Vorstand ein zustimmungsbedürftiges Geschäft mit Dritten abschließt, ohne die Zustimmung des Aufsichtsrates zu haben, die Wirksamkeit dieses Geschäftes in keinerlei Weise leidet,[2] sondern sich der Vorstand allein im Innenverhältnis wegen Verletzung seiner Pflichten gemäß § 93 Abs. 1 zu verantworten hat. Auch der Aufsichtsrat kann also nicht als Kernorgan im politischen System einer Aktiengesellschaft betrachtet werden.

Nach diesen Überlegungen kann also als Ergebnis festgehalten werden, daß bei Aktiengesellschaften der Vorstand als Kernorgan in ihrem politischen System anzusehen ist.[3]

---

1) Vgl. Mertens, in: Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 111 Anm. 43 f. mit weiteren Literaturangaben.

2) Vgl. dazu Godin/Wilhelmi, in: Kommentar zum Aktiengesetz, 4. Aufl., Berlin 1971, § 111 Anm. 5

3) Vgl. Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre in: Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb -, a.a.O., S. 59; Fäßler, K., Betriebliche Mitbestimmung, a.a.O., S. 135; Bidlingmaier, J., Unternehmerische Zielkonflikte und Ansätze zu ihrer Lösung, in: ZfB 1968, 38 Jg., S. 154 f.; Kirsch, W., Betriebswirtschaftspolitik und geplanter Wandel betriebswirtschaftlicher Systeme, in: Unternehmensführung und Organisation. Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in Innsbruck vom 27. Mai 1972, hrsg. v. W. Kirsch, Wiesbaden 1973, S. 25

Ihm allein fällt das "allgemeine Autorisierungsrecht" im politischen System zu. Folglich wird er zu Recht in der Literatur als alleiniger, oder doch zumindest als primärer Träger der Unternehmenspolitik bezeichnet,[1] der wenigstens formal weder von der Hauptversammlung noch vom Aufsichtsrat bei der laufenden Geschäftsführung Weisungen entgegennehmen muß.

2.2.2.2. Der Prozeß der Zielbildung aus verhaltenstheoretischer Sicht

Die Betrachtung des Prozesses der Zielbildung nach den gesetzlichen und den möglichen satzungsmäßigen Vorschriften könnte die Vermutung aufkommen lassen, daß der Vorstand als Kernorgan im politischen System der Unternehmung in seinem Handeln vollkommen frei ist und auf die Vorstellungen und Interessen anderer Personen oder Gruppen keinerlei Rücksicht zu nehmen braucht. Bei einer solchen Betrachtung bleibt jedoch die Tatsache unberücksichtigt, daß das politische System als offenes System sowohl mit seiner unternehmensinternen als auch mit seiner unternehmensexternen Umwelt in einer Input-Output Beziehung verbunden ist.

Als Eingangsgrößen des politischen Systems sind die Forderungen und Unterstützungen der unternehmensinternen und unternehmensexternen Umwelt anzusehen. Die Forderungen

---

1) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, a.a.O., S. 135 ff.; Marr, R./Picot, A., Absatzwirtschaft, in: Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb -, a.a.O., S. 423 f.; Gessler weist in diesem Zusammenhang daraufhin, daß es der Gesetzgeber im AktG 1965 bei der Allmacht, wobei er diesen Begriff noch besonders herausstellt, des Vorstandes belassen hat. Vgl. dazu: Gessler, E., Vollendete oder begonnene Aktienrechtsreform, in: AG 1965, 10. Jg., S. 343

werden an das Kernorgan des politischen Systems gerichtet, das auf sie reagieren muß.[1] Es ist offensichtlich, daß die an das politische System herangetragenen Forderungen zahlreich sind und, bedingt durch die verschiedensten Interessenlagen und die unterschiedlichsten Informationsstände der Fordernden, ihrem Inhalt nach voneinander abweichen. Folglich können diese Forderungen bei der Entscheidungsfindung im politischen System zum einen nicht alle berücksichtigt werden, zum anderen können diejenigen, die Berücksichtigung finden, nicht alle in Übereinstimmung gebracht werden, so daß letztendlich in keinem Fall alle Beteiligten hinsichtlich ihrer Forderungen zufriedengestellt werden.[2]

Welche Forderungen nun in welcher Form und in welchem Ausmaß berücksichtigt werden, ist abhängig von der Unterstützung,[3] die die Mitglieder des Kernorgans mit der Er-

---

1) Bidlingmaier bezeichnet dies als Konflikthandhabungsprozeß und auch Kirsch weist ausdrücklich darauf hin, daß das politische System immer ein System der Konflikthandlung ist. Vgl. dazu: Bidlingmaier, J., Zielkonflikte und Zielkompromisse in unternehmerischen Entscheidungen, a.a.O., S. 127 ff.; Kirsch, W., Organisatorische Führungssysteme - Bausteine zu einem verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmen -, a.a.O., S. 59

2) Zum Prozeß der Zielbildung in der Unternehmung vgl.: Hauschildt, J., Stabilität in der Zielkonzeption der Unternehmung, Saarbrücken 1974, S. 7 ff.

3) Easton unterscheidet dabei ganz allgemein zwischen spezifischer und diffuser Unterstützung. Spezifische Unterstützung wird dabei dem politischen System im Hinblick auf ganz konkrete Entscheidungen gewährt und zwar von denen, in deren Sinn diese Entscheidungen sind. Die Gewährung diffuser Unterstützung ist demgegenüber von einer konkreten Entscheidung unabhängig. Sie ist vielmehr eine Komponente z.B. des Glaubens an die Legitimität der politischen Instanzen oder des Glaubens an ein allgemeines gemeinsames Interesse. Vgl. dazu: Easton, D., A Systems Analysis of Political Life, a.a.O., S. 159 ff.; Kirsch, W., Organisatorische Führungssysteme - Bausteine zu einem verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmen -, a.a.O., S. 59 f.

füllung einzelner Forderungen erwarten.[1] Diese Unter-

---

1) Indem er davon ausgeht, daß die Machtverteilung im politischen System bestimmt welche Forderungen untergehen und welche in modifizierter Form oder unverändert in das Zielsystem aufgenommen werden, unterscheidet Easton folgende Möglichkeiten der Berücksichtigung von Forderungen:

   1. Die Forderung wird nicht akzeptiert, weil die erwartete Unterstützung zu gering ist.
   2. Die Forderung wird unverändert akzeptiert, selbst wenn sie mit den übrigen Forderungen in Konflikt steht, weil eine zumindest ausreichende Unterstützung erwartet wird.
   3. Mehrere Forderungen werden auf wenige reduziert. Einzelne Forderungen gehen dabei unter, andere werden modifiziert. Dies erfolgt in einem interpersonellen Prozeß zwischen den Elementen des politischen Systems.
   4. Die verschiedenen Forderungen werden in einem Konfliktlösungsprozeß einem Kompromiß zugeführt. Dieser Kompromiß ist abhängig von der Machtstruktur im politischen System.

   March und Simon gelangen bei einer differenzierteren Untersuchung zu den vier folgenden Möglichkeiten der Konflikthandhabung und Konfliktlösung.

   1. Lösung des Problems: Hier liegt das Entscheidungsproblem darin, eine Lösung zu finden, die allen gestellten Forderungen genügt. Die Existenz dieser Lösungsmöglichkeit, die alle Beteiligten zufriedenstellt, ist am Anfang des Entscheidungsprozesses noch nicht bekannt. Informationssammlung, Suchverhalten und Hervorbringung neuer Alternativen sind hier die kennzeichnenden Merkmale.
   2. Überredung: Hier ist davon auszugehen, daß zwar die individuellen Ziele in der Organisation verschieden sind, es jedoch in einem Überzeugungsprozeß gelingt, die verschiedenen Forderungen so zu modifizieren, daß eine der bekannten Lösungsmöglichkeiten allgemein akzeptiert werden kann.
   3. Aushandeln eines Kompromisses: Hier werden die Forderungen als endgültig unterschiedlich betrachtet. Die Beteiligten versuchen deshalb, ohne daß erst der Versuch unternommen wird, den anderen zu überzeugen, ihren Forderungen zum Durchbruch zu verhelfen. Vorhandener Interessenkonflikt, Drohungen, Irreführung über die eigene Stärke und Taktieren sind hierbei die kennzeichnenden Merkmale.

Forts. s. nächste Seite

stützung in ausreichender Form ist für das Überleben des politischen Systems lebensnotwendig. Sie wird deshalb in der Literatur auch als kritische Variable bezeichnet,[1)] weil letztendlich das Kernorgan nur solche Entscheidungen durchsetzen kann, für die es in ausreichendem Maße Unterstützung erhält. Nur mit Hilfe dieser Unterstützung kann das Kernorgan seine Position auf Dauer halten und sichern.

Die Ausgangsgrößen des politischen Systems werden durch seine autorisierten Entscheidungen gebildet, wobei diese in den meisten Fällen durch begleitende Kommentierungen erläutert und gerechtfertigt werden. Diese Entscheidungen tangieren natürlich wiederum die Interessen von Gruppen der unternehmensinternen und unternehmensexternen Umwelt und rufen in einem Rückkoppelungsprozeß möglicherweise neue Forderungen und Unterstützungsversprechen hervor. Allerdings wäre es illusorisch anzunehmen, daß die Kapazität des politischen Systems ausreicht, all diese Forderungen und Gegenforderungen und die damit verbundenen Unterstützungsversprechen aufzunehmen, zu verarbeiten und zu analysieren. Vielmehr ist davon auszugehen,daß das politische System "nur einige wenige Konsequenzen der Reaktion auf diese Forderungen antizipiert" und es ansonsten "die durch die Reaktion möglicherweise ausgelösten Nachfrageprobleme auf sich zukommen (läßt), die sich etwa in dem Sichtbarwerden einer

---

4. Politische Maßnahmen: Hier wird grundsätzlich die gleiche Situation wie beim Aushandeln eines Kompromisses unterstellt. Allerdings wird hier der Bereich des Aushandelns von den Beteiligten nicht als fest vorgegeben betrachtet.

   Vgl. dazu: Easton, D., A Systems Analysis of Political Life, a.a.O., S. 128 f., Cyert, R.M./March, J.G., Organisation und Individuum, a.a.O., S. 123; Cyert, R.M./March, J.G., Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie organisationaler Ziele, in: Türk, Klaus (Hrsg.), Organisationstheorie, Hamburg 1975, S. 69 ff.; Budäus, D.,Entscheidungsprozesse in Organisationen, in: Türk, Klaus (Hrsg.), Organisationstheorie, a.a.O., S. 54 ff.

1) Vgl. Kirsch,W.,Organisatorische Führungssysteme - Bausteine zu einem verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmen -, a.a.O., S. 60

Verminderung der Unterstützung oder in neuen Forderungen manifestieren."[1)]

Wie schon festgestellt wurde, ist also allein der Vorstand durch die Unternehmensverfassung autorisiert, die Ausgangsgrößen des politischen Systems zu bestimmen. Durch Koalition oder Kooptation mit der Kerngruppe können aber auch die unternehmensinternen und unternehmensexternen Satelittengruppen auf formalem Weg auf diese Ausgangsgrößen Einfluß nehmen. Von einer Koalition spricht man dann, wenn die Kerngruppe um eine oder mehrere Satelittengruppen erweitert wird, aus der originären Kerngruppe also eine derivative entsteht, und sämtliche Mitglieder beider Gruppen am Zielbildungsprozeß gleichberechtigt teilnehmen (z.B. der Aufsichtsrat nimmt an den Beratungen und den Beschlußfassungen des Vorstandes teil.) Demgegenüber ist es als Kooptation anzusehen, wenn von einer oder mehreren Satelittengruppen eines oder mehrere seiner Mitglieder in die Kerngruppe delegiert werden und dann als Vertreter der Satelittengruppen unmittelbar und gleichberechtigt am Zielbildungsprozeß mitwirken (z.B. wird einem Großaktionär oder einem Vertreter der Hausbank das Recht der Teilnahme und der Mitentscheidung in Vorstandssitzungen eingeräumt).[2)]

Die Beziehungen zwischen den Eingangs- und Ausgangsgrößen des politischen Systems können allerdings auch in Abhängigkeit von der Ausprägung der intervenierenden Variablen,[3)] die den politischen Prozeß bestimmen und die zu einer informalen Beeinflussung des Kernorgans durch unternehmensinterne und unternehmensexterne Satelittengruppen führen können, analysiert werden. Letztendlich ist die Struktur dieser Variablen dafür ausschlaggebend, welche Forderungen

---

1) Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. III, a.a.O., S. 128

2) Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 207, Thompson, J.D., Organizations in Action, New York-London-Sydney 1967, S. 132 ff.

3) Vgl. zum Begriff der intervenierenden Variable im politischen System: Fäßler, K., Betriebliche Mitbestimmung, a.a.O., S. 108

an das politische System auf welche Art und Weise in dessen autorisierte Ausgangsgrößen eingehen.

Bei einer solchen Betrachtung erweist sich die intervenierende Variable Macht als die dominierende intervenierende Variable im politischen System,[1] da es im Endeffekt von der Machtstellung des Fordernden gegenüber dem Vorstand und den übrigen, die Forderungen stellen, abhängt, inwieweit er mit seiner Forderung durchdringt. Die Machtstruktur im politischen System kann in ihrem ausgeprägtesten Stadium dazu führen, daß die Kerngruppe nur noch als "Marionette" fungiert, die die von einer oder mehreren Satelittengruppen vorgebrachten Forderungen für die Organisation als Ziele der Organisation autorisiert. Die Machtstruktur wiederum ist abhängig von den Rechten, Fähigkeiten und insbesondere auch von dem Informationsstand der einzelnen Satelittengruppen, da sich die Macht auf diese Faktoren gründet und dadurch die Ausgangsgrößen des politischen Systems und damit auch das Verhalten der übrigen Satelittengruppen beeinflußt werden können.[2]

---

1) Als weitere intervenierende Variablen im politischen System untersucht Fäßler die "Gruppenstruktur des politischen Systems", den "politischen Prozeß", die "politische Kultur und Unternehmensverfassung", die "Kommunikationsstruktur des politischen Systems", die "sozioemotionale Struktur des politischen Systems" und die "Allokation knapper Mittel im politischen System". Vgl. dazu: Fäßler, K., Betriebliche Mitbestimmung, a.a.O., S. 109

2) Heinen unterscheidet verschiedene Faktoren, aus denen sich die Macht, die den Satelittengruppen einen indirekten Einfluß auf die Ausgangsgrößen des politischen Systems ermöglicht, ableiten läßt. Die Macht dieser Satelittengruppen kann sich demnach entweder auf eine gewisse Sanktionsgewalt über die Mitglieder der Kerngruppe stützen (reward power), oder aber auf den Tatbestand, daß sich die Mitglieder der Kerngruppe aus wie auch immer gearteten Gründen mit den Zielen bestimmter Satelittengruppen identifizieren (referent power). Häufig ist es auch so, daß die Mitglieder von Satelittengruppen ein gesetzlich oder vertraglich fixiertes Recht haben, das Verhalten von Mitgliedern der Kerngruppe zu überwachen (legitimate power) und schließlich ist auch der Fall denkbar, daß die Mitglieder von Satelittengruppen über hohe Fachkenntnisse und einen hohen Informationsstand verfügen und deshalb

Fortsetzung s. nächste Seite

Um nun zu einer realistischen Analyse konkreter Zielbildungsprozesse im politischen System der Unternehmung zu gelangen, erweist es sich als notwendig, zu untersuchen, inwieweit die formale Stellung des Vorstandes im politischen Prozeß durch informales Einwirken von Satelittengruppen vermindert wird. Konkret bedeutet das, daß der Prozeß der Zielbildung im politischen System in Abhängigkeit von der Machtposition im politischen Prozeß analysiert werden muß. Die formelle Struktur des politischen Systems wird im weiteren vernachlässigt. Entscheidendes Untersuchungskriterium für die Analyse des Zielbildungsprozesses im politischen System werden damit die informalen Machtbeziehungen als intervenierende Variablen im politischen System und die Grundlagen, auf denen diese Machtpositionen beruhen.

2.2.3. Die Bedeutung des politischen Systems im Rahmen der öffentlichen Rechnungslegung der Unternehmung

Wenn im folgenden die Bedeutung des politischen Systems im Rahmen der aktienrechtlichen Rechnungslegung, analysiert werden soll, so muß, den vorhergehenden Ausführungen folgend, das Hauptaugenmerk auf die Betrachtung der Aktivitäten der Satelittengruppen in diesem System gerichtet werden.

Hauptaufgabe der öffentlichen Rechnungslegung ist es, den aktuellen und potentiellen Jahresabschlußadressaten einer Unternehmung mitzuteilen, in welchem Umfang sie die Ziele, die sie sich mit einer oder einer möglichen Beteiligung

---

von den Mitgliedern der Kerngruppe konsultiert werden (expert oder informational power). Vgl. dazu: Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 206 ff.

an der Unternehmung gesetzt haben oder setzen,[1] in der Vergangenheit erreicht haben und wie die Möglichkeiten dieser Zielrealisierung in der Zukunft sein werden. Diesem Personenkreis soll es also mit Hilfe der öffentlichen Rechnungslegung ermöglicht werden, durch geeignete Maßnahmen den Grad seiner Zielerreichung zu beeinflussen und notfalls andere Möglichkeiten der Zielerreichung prüfen und planen zu können.[2]

Der mit der Erstellung der öffentlichen Rechnungslegung durch das Gesetz beauftragte Vorstand, der damit als Kernorgan im politischen System der aktienrechtlichen Rechnungslegung anzusehen ist,[3] ist bei der Erstellung dieser öffentlichen Rechnungslegung den unterschiedlichsten politischen Aktivitäten der verschiedensten Satelittengruppen ausgesetzt. Neben dem Vorstand, der mit der öffentlichen Rechnungslegung auch eigene Ziele verfolgen kann,[4] werden diese Gruppen nun

---

1) Der Begriff der Beteiligung wird hier im weitesten Sinne aufgefaßt, beinhaltet also jede Art von Transaktionsbeziehungen zwischen einer Unternehmung und ihren Bezugspersonen.

2) Vgl. Moxter, A., Bilanzlehre, a.a.O., S. 378

3) Allein zuständig und allein verantwortlich für die Aufstellung von Jahresabschluß und Geschäftsbericht ist der Vorstand. Selbstverständlich bedeutet dies aber nicht, daß der Vorstand auch die mit der Aufstellung verbundenen technischen Buchhaltungsarbeiten selbst erledigen muß. Diese kann er an die Abteilung Rechnungswesen delegieren. Nicht dagegen delegierbar ist aber der Teil der Bilanzaufstellungsarbeiten, der einen unternehmerischen Willensakt darstellt, z.B. die Festlegung der Bewertungs- und Abschreibungsmethoden, die Vornahme außerordentlicher Wertberichtigungen und Abschreibungen usw.. Vgl. dazu: Mellerowicz, in: Großkommentar zum AktG, a.a.O., § 148 Anm. 2; Claussen, in: Kölner Kommentar zum AktG, a.a.O., § 148 Anm. 5

4) Zu dem möglichen Verhältnis zwischen denkbaren Grundzielen des Vorstandes und denen anderer Personen oder Personengruppen vgl. Bütow, L./Dorrow, W., Zielsetzung und Zielsicherung als Kernfunktionen des Management, in: ZfB 1977, 47. Jg., S. 296

versuchen, den im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften bei der Erstellung der öffentlichen Rechnungslegung aufgrund mangelnder Präzisierbarkeit verbleibenden Gestaltungsspielraum im Sinne ihrer individuellen Zielsetzung so zu nutzen, daß das Verhalten anderer an der Unternehmung interessierter Gruppen zu ihrem Vorteil und zum Nachteil dieser Gruppen beeinflußt wird.

Bei der Untersuchung dieses Problems stellen sich zwei Fragen:

1. Welche Satelittengruppen können den Vorstand bei der Erstellung der öffentlichen Rechnungslegung im Sinne ihrer individuellen Zielsetzung beeinflussen?
2. Auf der Basis welcher Voraussetzungen können sie dies tun?

In welchem Ausmaß Entscheidungen des Vorstandes bei der Inanspruchnahme der gesetzlichen Spielräume im Rahmen der Erstellung der öffentlichen Rechnungslegung von Satelittengruppen beeinflußt werden können, ist, wie bereits festgestellt wurde, insbesondere von deren Machtposition und der Ausnutzung dieser Machtposition gegenüber dem Vorstand abhängig. Festzuhalten bleibt dabei, daß diese Machtposition nicht zuletzt eine Komponente des Informationsstandes der Beeinflussenden ist. Konkreter: Die beeinflussenden Satelittengruppen können nur dann ein Interesse daran haben, das Verhalten anderer Bezugspersonen der Unternehmung über die öffentliche Rechnungslegung zu steuern, wenn sie selbst genaue und zutreffende Informationen über die tatsächliche wirtschaftliche und finanzielle Lage der Unternehmung zum gegenwärtigen Zeitpunkt und deren voraussichtliche zukünftige Entwicklung haben.

Diejenigen Satelittengruppen, die nun im Besitz von zutreffenden und genauen Informationen über die augenblickliche wirtschaftliche und finanzielle Lage der Unternehmung und den von ihr für die Zukunft geplanten Weg sind, also die Infor-

mationen besitzen, die anderen Interessengruppen grundsätzlich nicht zugänglich sind, werden nun über ihren Einfluß auf das die öffentliche Rechnungslegung erstellende Kernorgan Vorstand versuchen, diese Rechnungslegung durch Informationsunterdrückung, Informationsverzerrung oder sogar Informationsverfälschung so zu gestalten, daß das Verhalten der anderen Interessengruppen im Sinne ihrer eigenen Zielsetzung beeinflußt wird.[1)]

Für die Satelittengruppen, die die öffentliche Rechnungslegung der Unternehmung beeinflussen wollen, ist also die Kommunikation mit dem rechnungserstellenden Vorstand der Gesellschaft, dem sämtliche Informationen über die tatsächliche wirtschaftliche und finanzielle Lage der Unternehmung und auch über die geplante Unternehmenszukunft zugänglich sind, unabdingbar. Diese Kommunikationsbeziehungen können zum einen formaler, zum anderen informaler Art sein; ebenso kann die Einflußnahme der Satelittengruppen auf formaler oder informaler Grundlage beruhen.

Formale Beziehungen bei der Erstellung der öffentlichen Rechnungslegung bestehen zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat einer Gesellschaft.

Nach § 148 AktG hat der Vorstand einer Aktiengesellschaft Jahresabschluß und Geschäftsbericht im Rahmen der aktienrechtlichen Vorschriften aufzustellen. Nachdem die Abschlußprüfung stattgefunden hat, hat der Vorstand den Jahresabschluß, den Geschäftsbericht, den Prüfungsbericht und den Vorschlag über die Verwendung des Bilanzgewinns dem Aufsichtsrat vorzulegen,[2)] der seinerseits

---

1) Dabei muß jedoch festgestellt werden, daß gerade bei der öffentlichen Rechnungslegung, im Vergleich zu anderen Informationsabgaben durch die Unternehmung aufgrund der gesetzlichen Rechnungslegungsvorschriften und der Prüfung der öffentlichen Rechnungslegung durch unabhängige Wirtschaftsprüfer, der Informationsmanipulation die geringsten Spielräume gegeben sind.

2) Vgl. § 170 AktG

diese Rechnungen prüfen muß. Mit der abschließenden Billigung des Jahresabschlusses durch den Aufsichtsrat gilt dieser gemäß § 172 AktG als festgestellt.

Bei der Erstellung des Jahresabschlusses ist es für den Vorstand möglich, die Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte, die ihm das Aktienrecht einräumt, in Anspruch zu nehmen und so insbesondere zu bestimmen, wann stille Rücklagen gebildet bzw. aufgelöst werden.[1] Damit kann er in gesetzlich zulässiger Weise das Ergebnis dieser Rechnungen zu bestimmten Zeitpunkten und über einen bestimmen Zeitraum beeinflussen.

Der Aufsichtsrat kann, wenn er den ihm vom Vorstand vorgelegten Jahresabschluß nicht billigt, im Rahmen der aktienrechtlichen Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften Änderungswünsche vorbringen,[2] ihn jedoch nicht von sich aus ändern. Dieses Recht steht in diesem Fall nur dem Vorstand[3] zu. Damit soll er insbesondere die Möglichkeit haben, über längere Sicht eine bestimmte Geschäftspolitik zu verfolgen.[4]

Obwohl nun der Vorstand formal nicht verpflichtet ist, die Änderungswünsche des Aufsichtsrats zu berücksichtigen, wird er dessen Wünschen an dieser Stelle in den wenigsten Fällen nicht nachkommen. Zum einen wird der Jahresabschluß, wenn der Aufsichtsrat ihn nicht billigt, von der Hauptversammlung festgestellt,[5] zum anderen werden die Vorstandsmitglieder dann, wenn sie ein Interesse an ihrer

---

1) Vgl. dazu: Wöhe, G., Bildung, Auflösung und Übertragung stiller Rücklagen im Steuerrecht aus der Sicht der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre, in: ZfbF 1966, 18. Jg., S. 98 ff.; Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 528 ff. und 577 ff.; Wöhe, G., Rücklage, in: Handwörterbuch des deutschen Steuerrechts und der Steuerwissenschaften, Bd. 2, München 1972, S. 888 ff.

2) Vgl. Godin/Wilhelmi, in: Aktiengesetz, a.a.O., § 172 Anm. 2

3) Vgl. Kropff, in: Geßler/Hefermehl/Eckardt/Kropff, Aktiengesetz, a.a.O., § 172 Anm. 16

4) Vgl. Brönner, in: Großkommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 172 Anm. 1

5) Vgl. dazu § 173 AktG

Wiederwahl haben, und davon ist in der Regel auszugehen, mit mehr oder weniger großem Widerstand den Änderungswünschen des Aufsichtsrats, solange sie sich im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften bewegen, nachkommen, da die Wiederwahl vom Aufsichtsrat betrieben wird.

Die Feststellung des Jahresabschlusses durch die Hauptversammlung und damit die Stellung der Hauptversammlung als Kernorgan im politischen System der aktienrechtlichen Rechnungslegung ist theoretisch möglich, praktisch jedoch augenblicklich noch eine seltene Ausnahme.[1] Nur der gemeinsame Beschluß von Vorstand und Aufsichtsrat oder die ausdrückliche Nichtbilligung des Jahresabschlusses durch den Aufsichtsrat führen zur Zuständigkeit der Hauptversammlung.[2] Insoweit entscheidet dann die Hauptversammlung "über nicht ausgeräumte, anhaltende Meinungsverschiedenheiten zwischen Vorstand und Aufsichtsrat in Bilanzfragen".[3] In diesem Fall kann dann die Hauptversammlung den ihr vorgelegten vorläufigen Jahresabschluß im Rahmen der geltenden Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften ändern, was der Aufsichtsrat nicht kann. Er muß es bei einer Nichtbilligung belassen. Sachlich vereinigen sich dann in der Hand der Hauptversammlung die Aufgaben des Vorstandes, der den Jahresabschluß erstellen muß, und die des Aufsichtsrats, der ihn mit Feststellungswirkung billigt.[4]

---

1) Vgl. Mutze, C., Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses der Aktiengesellschaft sowie Beschlußfassung über die Gewinnverwendung, in: AG 1966, 11. Jg., S. 175

2) Andere Möglichkeiten, die Zuständigkeit der Hauptversammlung zu eröffnen, sind die §§ 234 Abs. 2, 235 bei Kapitalherabsetzungen, 270 Abs. 2 bei der Eröffnung von Abwicklungen und § 286 bei der KGaA. Vgl. dazu: Brönner, in: Großkommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 173 Anm. 2

3) Claussen, in: Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 173 Anm. 2

4) Vgl. Brönner, in: Großkommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 173 Anm. 2

Allerdings hat der Gesetzgeber des AktG 1965 mit der Feststellung des Jahresabschlusses durch die Hauptversammlung schwerwiegende Nachteile für die Verwaltungen verbunden.[1] So entfällt in diesem Fall ausdrücklich die Vorschrift des § 131 Abs. 3 Ziff. 3 AktG, wonach der Vorstand keine Auskunft über den Unterschied zwischen dem Wert, mit dem Gegenstände in der Jahresbilanz angesetzt worden sind, und einem möglichen höheren Wert dieser Gegenstände geben muß. Ebenso entfällt die Vorschrift des § 131 Abs. 3 Ziff. 4, die es dem Vorstand erlaubt, weitere Auskünfte über die Bewertungs- und Abschreibungsmethoden, soweit die Angabe dieser Methoden im Geschäftsbericht zur Vermittlung eines möglichst sicheren Einblicks in die Vermögens- und Ertragslage der Gesellschaft ausreicht, zu verweigern.

Wie schon festgestellt, besaß also die Möglichkeit der Feststellung des Jahresabschlusses durch die Hauptversammlung bisher nur geringe empirische Relevanz.[2] Wenn allerdings die Feststellung durch die Hauptversammlung vorgenommen wird, dann werden lediglich die informalen Beziehungen, die im politischen System der aktienrechtlichen Rechnungslegung zwischen den Großaktionären mit Sitz im Aufsichtsrat und dem Vorstand bestehen, in formale umge-

---

1) Vgl. dazu: Junckermann, A., Feststellung des Jahresabschlusses durch Verwaltung oder Hauptversammlung, in: AG 1966, 11. Jg., S. 179 f.

2) Allerdings könnte der Fall, den Jahresabschluß durch die Hauptversammlung feststellen zu lassen, in der Zukunft unter dem Aspekt der betrieblichen Mitbestimmung für den Vorstand und die Großaktionäre wieder interessanter werden. Dann nämlich, wenn bei der Prüfung und Billigung des Jahresabschlusses durch den Aufsichtsrat Schwierigkeiten zwischen Großaktionären, Vorstand und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auftreten, könnten die Arbeitnehmervertreter bei einer Feststellung des Jahresabschlusses durch die Hauptversammlung umgangen werden. Vgl. zu dieser in jüngerer Zeit erkennbaren Tendenz bei den Unternehmungen, die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf ein Minimum zu beschränken und durch neue Satzungen der Gesellschafterversammlung soviel, dem Aufsichtsrat dagegen sowenig wie möglich Zuständigkeiten zuzuschreiben, Michels, W., Die beschränkten Räte, in: Die Zeit vom 21.7.1978, Nr. 30, S. 17 f.

wandelt. Es ist offensichtlich, daß beide Parteien daran wenig Interesse haben werden, der Vorstand wegen der oben aufgezeigten, für ihn auftretenden Nachteile einer erweiterten öffentlichen Berichtspflicht, die Großaktionäre wegen der größeren Publizität ihres Vorgehens.

Der Aufsichtsrat, genauer die Bezugspersonen der Unternehmung, die sich in den Aufsichtsrat begeben, also Großaktionäre, Großgläubiger, Großlieferanten und Großkunden,[1] haben also die Möglichkeiten, den Vorstand bei der Erstellung der öffentlichen Rechnungslegung aufgrund informaler Machtbeziehungen in ihrem Sinne zu beeinflussen. Eine der Voraussetzungen für den Nutzen einer solchen Beeinflussung ist die Vorschrift des § 111 Abs. 2 AktG, die es den Aufsichtsratmitgliedern erlaubt, im Rahmen der ihnen aufgetragenen Überwachungsfunktion über die Geschäftsführung des Vorstandes, die Bücher und Schriften der Unternehmung einzusehen und zu prüfen und somit zu zutreffenden und detaillierten Informationen über die wirtschaftliche und finanzielle Lage und die Zukunftspläne der Unternehmung zu gelangen, die die Beeinflussung des Vorstandes bei der Erstellung der öffentlichen Rechnungslegung erst sinnvoll machen.

---

1) Zur Frage der Beeinflussung der öffentlichen Rechnungslegung durch die Arbeitnehmer, die auch ihre Vertreter in den Aufsichtsrat entsenden (Vgl. dazu: Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer - Mitbestimmungsgesetz - vom 4. Mai 1976, BGBl 1976 I, S. 1153 ff.), bleibt festzuhalten, daß zwar diesen Vertretern der Arbeitnehmer detaillierte Angaben über die wirtschaftliche und finanzielle Lage der Unternehmung und ihre Pläne für die Zukunft im Rahmen ihrer Aufsichtsrattätigkeit zugänglich sind, eine Weitergabe dieser Informationen an die einzelnen Arbeitnehmer aber an der Schweigepflicht dieser Vertreter scheitert. Vgl. dazu: Spieker, G., Verschwiegenheitspflicht der Aufsichtsratmitglieder, in: NJW 1966, 18. Jg., S. 1937 ff.; Veith, G., Verschwiegenheitspflicht der Aufsichtsratmitglieder, in: NJW 1966, 19. Jg., S. 526 ff.; Isele, H.G., Die Verschwiegenheitspflichten der Arbeitnehmervertreter in den Mitbestimmungsorganen der Unternehmen, Festschrift für Kronstein, München 1967, S. 107 ff.; Mertens, H.J., Zur Verschwiegenheitspflicht der Aufsichtsratsmitglieder, Anmerkungen zum Urteil des BGH zur Geschäftsordnung der Bayer AG, in: AG 1975, 20. Jg., S. 235 ff.; Rittner, E., Verschwiegenheitspflichten der Aufsichtsratsmitglieder nach BGHZ 1964, 325, in: Strukturen und Entwicklungen im Handels-, Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht, Festschrift für Wolfgang Hefermehl, München 1976, S. 365 ff.

Informale Beziehungen im politischen System der aktienrechtlichen Rechnungslegung bestehen daneben oft, soweit es diesen Gruppen nicht gelungen ist, in den Aufsichtsrat zu gelangen, zwischen dem Vorstand einer Gesellschaft und ihren großen Gläubigern, großen Lieferanten und großen Kunden.[1] Aufgrund faktischer Macht können diese Gruppen sehr oft mit Erfolg auf Vorstand und Aufsichtsrat einer Gesellschaft Druck ausüben, damit auch ihre Wünsche und Zielvorstellungen bei der Erstellung der öffentlichen Rechnungslegung berücksichtigt werden.

Die oben aufgezeigten formalen und informalen Beziehungen im politischen System der aktienrechtlichen Rechnungslegung machen deutlich, in welchem Maße die Arbeitnehmer, die kleineren Anteilseigner, Gläubiger, Lieferanten, Kunden und die gesamte interessierte Öffentlichkeit als Satelittengruppen ohne oder mit nur geringen Möglichkeiten der Einflußnahme, aufgrund ihres mangelnden Informationsstandes, den Taktiken der den Vorstand bei der Erstellung der öffentlichen Rechnungslegung beeinflussenden Satelittengruppen ausgesetzt sind.[2]

---

1) So ist es z.B. denkbar, daß ein großer Gläubiger sich mit der Drohung, langfristige Kredite zu kündigen oder neue Kreditanträge abzulehnen, bzw. ein großer Kunde mit der Drohung, die Abnahme von Produkten stark zu drosseln oder vollkommen einzustellen, oder ein großer Lieferant mit der Drohung, die Lieferungen an die Unternehmung zu verringern oder einzustellen oder die Lieferantenkredite in Zukunft zu kürzen, sich vom Vorstand der Gesellschaft die Bücher und Schriften vorlegen läßt und die augenblickliche wirtschaftliche Situation und die geplante künftige Entwicklung der Gesellschaft anhand des innerbetrieblichen Zahlenmaterials prüft und auf den Zielbildungsprozeß Einfluß nimmt.

2) Vgl. dazu auch: Mähler, K., Zur Entwicklung der Willensbildung in deutschen Aktiengesellschaften in den letzten Jahrzehnten, in: AG 1957, 2. Jg., S. 175

Für den weiteren Verlauf der Untersuchung erscheint es aus dieser Sicht am zweckmäßigsten, die Bezugspersonen einer Unternehmung in zwei Gruppen zu unterteilen. Zum einen in die Satelittengruppen, die bei ihrer Informationsbeschaffung nicht allein auf die Daten der öffentlichen Rechnungslegung angewiesen sind, sondern auch Einblick in das innerbetriebliche Zahlenmaterial nehmen können und die damit genaue und zutreffende Informationen über die tatsächliche wirtschaftliche und finanzielle Lage der Unternehmung und deren Zukunftspläne erhalten. Dieser Informationsvorteil kann für diese Satelittengruppen zu großen Vorteilen führen, sie haben die Chance, aus der Informationsdifferenz Gewinn zu ziehen. "Information hat unter diesen Voraussetzungen selbst einen - mitunter sogar erheblichen - Vermögenswert. Bei den Fragen der Verteilung der Information ... handelt es sich unmittelbar um Fragen der Vermögensverteilung".[1] Aufgrund ihres Informationsvorteils können diese Gruppen den Vorstand einer Gesellschaft zudem noch veranlassen, die gesetzlich geregelten Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte im Sinne ihrer Ziele auszuschöpfen.

Diesen Satelittengruppen stehen die Gruppen gegenüber, die bei ihrer Informationsbeschaffung in erster Linie allein auf die öffentliche Rechnungslegung der Unternehmung angewiesen sind und durch deren Daten in ihrem Verhalten beeinflußt werden.

---

1) Vgl. Stützel, W., Aktienrechtsreform und Konzentration, in: Arndt, H. (Hrsg.), Die Konzentration in der Wirtschaft, Bd. II, Ursachen der Konzentration, Berlin 1960, S. 952

3. Die Unternehmung und ihre Umwelt in den verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorien

3.1. Das Koalitionsmodell der Unternehmung

Von den traditionellen Konzeptionen,[1] die die Unternehmungen als konfliktfreie auf einspurigen Zielaxiomen aufbauende Wirtschaftseinheiten betrachteten,[2] entfernten sich die verhaltenswissenschaftlich orientierten Organisationstheorien in einer realistischen Betrachtungsweise immer mehr. Der konzeptionelle Bezugsrahmen dieser Theorien wird dann sehr deutlich, wenn man von den konstituierenden Elementen eines sozio-technischen Systems ausgeht.

Erstes Element des sozio-technischen Systems ist immer das Individuum, dem als weitere Elemente Sachmittel zur Seite stehen. Gruppen von Individuen mit Sachmitteln entstehen dadurch, daß das einzelne Individuum die ihm im System gestellten Aufgaben nicht alleine bewältigen kann. Das sozio-technische System kann aber nun nicht isoliert, sondern nur im Zusammenhang mit seiner Umwelt, mit der es durch energetische, materielle und informationelle Austauschbeziehungen in Verbindung steht und die ihm Anreize und Restriktionen rechtlicher, ökonomischer, politischer und kultureller Art vorgibt, vollständig beschrieben und analysiert werden.[3]

---

1) Zur Darstellung der traditionellen Auffassungen vgl. insbesondere: Orth, C., Die Fund Theorie of Accounting, ein neuer bilanztheoretischer Ansatz, in: ZfhF 1963, 15. Jg., S. 433 ff.; Coenenberg, A., Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, a.a.O., S. 491 f.

2) Vgl. Bidlingmayer, J., Zur Zielbildung in Unternehmensorganisationen, in: ZfbF 1967, 19. Jg., S. 246 ff.; Münstermann, H., Zur Theorie und Praxis der Gewinnverwendung, in: Büschgen, H. (Hrsg.), Geld, Kapital und Kredit. Festschrift zum 70. Geburtstag von Heinrich Rittershausen, Stuttgart 1968, S. 351

3) Vgl. Grochla, E., Welge, M.K., Einführung in die verhaltensorientierten Ansätze, in: Grochla, E. (Hrsg.), Organisationstheorie, Bd. I, Stuttgart 1976, S. 92

Indem sie davon ausgehen, daß jede Unternehmung eine Organisation ist, berücksichtigen diese verhaltenswissenschaftlich orientierten Theorien bei der Analyse des Entscheidungsverhaltens von Organisationen die individuellen Ziele und Wertvorstellungen der einzelnen Organisationsteilnehmer bzw. Teilnehmergruppen. Dies geschieht aus der Erkenntnis heraus, daß die Betrachtung der "Ein-Mann-Unternehmung",in der keine Interessenkonflikte auftreten, eine realitätsfremde Annahme ist [1] bzw. "das vereinfachende eindimensionale Modell eine inadäquate Approximation an die Wirklichkeit heutiger Unternehmungen ist."[2]

Die verhaltenswissenschaftlich orientierten Theorien gehen vielmehr davon aus, daß nicht eine Organisation an sich Ziele verfolgt, sondern daß es immer die Organisationsteilnehmer sind, die Ziele verfolgen. Da die individuellen Ziele und Wertvorstellungen der einzelnen Organisationsteilnehmer bzw. Teilnehmergruppen nicht identisch sind, muß für die Organisation ein Konsens gefunden werden, der alle an ihr Beteiligten zufriedenstellt. Die Verhaltenstheorie löst nun dieses Problem, indem sie die Organisation Unternehmung als eine Koalition, bestehend aus allen Personen "die in irgendeiner Weise in direkter Beziehung zur Unternehmung stehen und einen mehr oder weniger großen Einfluß auf deren Verhalten ausüben", interpretiert.[3] Als verhaltenswissenschaftliche Theorien der Unternehmung bezeichnet man demnach jene Theorien, die über die Analyse des Indi-

---

1) Sieben, G./Goetzke, W., Forschungsstrategische Perspektiven der Betriebswirtschaftslehre bei gesellschaftsbezogener Betrachtung der Unternehmung - Ein Ansatz zur Systematisierung neuerer betriebswirtschaftlicher Forschungsaktivitäten, in: BFuP 1975, 27. Jg., S. 43; Kreikebaum, H., Ausgewählte Aspekte des betrieblichen Zielbildungsprozesses aus der Sicht zweier neuer Veröffentlichungen, in: ZfbF 1977, 29. Jg., S. 449

2) Schmidt-Sudhoff, U., Unternehmensziele und unternehmerisches Verhalten, Wiesbaden 1967, S. 56

3) Münstermann, H., Zur Theorie und Praxis der Gewinnverwendung, a.a.O., S. 351 ff.

vidual- und Gruppenverhaltens in komplexen Organisationen Aussagen über das Verhalten der gesamten Organisation zu machen versuchen.[1] Im folgenden interessieren dabei insbesondere die Arbeiten von Cyert und March und die von March und Simon.

Die neuere betriebswirtschaftliche Literatur betrachtet die Unternehmung in zunehmendem Maße als Koalition, zu der eine Vielzahl von Koalitionsteilnehmer Beiträge leistet und im Gegenzug für diese Beiträge Anreize empfängt. "Der einzelne Koalitionsteilnehmer versucht nach dieser Theorie dabei jeweils sein individuelles Anreiz-Beitragsgleichgewicht zu erreichen. Planung und Entscheidung werden auf diese Weise als komplexe 'politische' Koordinationsprozesse begriffen, die die Lösung von Interessenskonflikten mit einschließen."[2]

---

1) Bei den verhaltenswissenschaftlich orientierten Organisationstheorien handelt es sich neben der Koalitionstheorie von Cyert und March und der Anreiz-Beitragstheorie von March und Simon insbesondere um die Spieltheorie und die Team-Theorie. All diese Theorien gleichen sich in etwa und zeigen, daß
   a) sich Organisationen aus einer Vielzahl von Organisationsteilnehmern zusammensetzen, die mit unterschiedlichsten Präferenzordnungen an dieser Organisation teilnehmen;
   b) durch Verhandlungen und Ausgleichszahlungen unter den Organisationsteilnehmern ein Koalitionsabkommen zustande kommt, in dem eine gemeinsame Präferenzordnung für die Koalition festgesetzt wird;
   c) anschließend die Koalition als Einheit betrachtet werden kann.
   Vgl. zu den einzelnen Theorien/ Cyert, R.M./March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, a.a.O., S. 27 ff.; March, J.G./Simon, H.A., Organisation und Individuum, a.a.O., S. 81 ff.; von Neumann, J./Morgenstern, O., Theory of Games and Economic Behavior, Princeton 1944; Albach, H., Teamtheorie, in: HdO, hrsg. von E. Grochla, unveränderter Nachdruck, Stuttgart 1973, Sp. 1629 ff.; Schwödianer, G., Spieltheorie, in: HdB, a.a.O., Sp. 3617 ff.; Schüler, W., Teamtheorie als Komponente betriebswirtschaftlicher Organisationstheorie, in: ZfB 1978, 48. Jg., S. 343 ff.

2) Sieben, G./Goetzke, W., Forschungsstrategische Perspektiven der Betriebswirtschaftslehre bei gesellschaftsbezogener Betrachtung der Unternehmung, a.a.O., S. 43

Auch das Grundaxiom der Theorie von Cyert und March ist die Betrachtung der Unternehmung als Koalitionsgebilde aus den verschiedensten Interessenten,[1] die sich zum Teil wiederum in Unter- bzw. Subkoalitionen organisieren.[2] Zentralpunkt der Koalitionstheorie ist dabei die Problematik des Interessenskonflikts, der zwischen den an der Organisation beteiligten Personen oder Personengruppen vorhanden ist. Indem realistischerweise davon ausgegangen wird, daß zwar alle Unternehmungsteilnehmer eine Koalition bilden, "diese aber keineswegs a priori durch gemeinsame Zielvorstellungen zusammengefügt ist",[3] sondern vielmehr die Vielzahl von Entscheidungsträgern oder Entscheidungsträgergruppen a priori mit eigenen Zielen an der Koalition teilnimmt, rücken in dieser Theorie die bei diesem Tatbestand logischerweise entstehenden Konfliktsituationen und die Prozesse ihrer Lösung in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Nach der Koalitionstheorie sind als Koalitionsteilnehmer an der Organisation Unternehmung sämtliche aktuellen und potentiellen Bezugspersonen der Unternehmung zu betrachten. Nach Kappler sind "die Unternehmensleitung, der Aufsichtsrat, die Aktionäre, die Gläubiger, der Staat, die Arbeitnehmer, die Kunden und Lieferanten, die Konkurrenz, die Wirtschaftsprüfer, die Betriebsprüfer, die Unternehmensberater, die Anlageberater, die Wirtschaftsjournalisten, die Gerichte, die Hochschullehrer und Studenten der Wirtschaftswissenschaften, der Jurisprudenz, der Soziologie und der

---

1) Vgl. Cyert, R.M./March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, a.a.O., S. 27 ff.

2) Vgl. Cyert, R.M./ March, J.G., Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie organisationaler Ziele, in: K. Türk (Hrsg.), Organisationstheorie, a.a.O., S. 71; Cyert, R.M./March, J.G., Die behavioristische Theorie der Unternehmung: eine Verbindung von Verhaltensforschung und Wirtschaftswissenschaft, in: Grochla, E. (Hrsg.), Organisationstheorie, Bd. II, Stuttgart 1976, S. 362

3) Fäßler, K., Betriebliche Mitbestimmung, a.a.O., S. 66

Politikwissenschaften, die Allgemeinheit"[1] als potentielle und in der Regel teilweise auch als aktuelle Bezugspersonen zu betrachten. Die Möglichkeiten der Einteilung und Differenzierung dieser großen Zahl von möglichen Bezugspersonen sind nahezu unbegrenzt. Die Unternehmung dient nun all diesen Bezugspersonen als Instrument zur individuellen Zielrealisation, obwohl, wie schon festgestellt, die einzelnen Bezugspersonen bzw. Bezugspersonengruppen individuelle Ziele und individuelle Wertvorstellungen in die Organisation Unternehmung einbringen und nur insoweit bereit sind, Beiträge zu leisten, wie sie dadurch direkt oder indirekt ihren individuellen Ziel- oder Wertvorstellungen näher kommen.[2]

Da die Definition der Unternehmung als Koalition vorgegebene Organisationsziele grundsätzlich ausschließt,[3] liegt das Problem nun, wie schon festgestellt, darin, daß es Aufgabe der Koalition Unternehmung ist, die möglicherweise weitgehend übereinstimmenden, in den meisten Fällen aber wohl in Konkurrenz stehenden bzw. sich ausschließenden Zielvorstellungen der Bezugspersonen bzw. Bezugspersonengruppen zu einem Konsens zu führen, da für diese die Teilnahme an der Koalition nur solange interessant ist, wie sie mit dem Äquivalenz für ihre Beitragsleistungen zufrieden sind. Nur wenn es der Koalition Unternehmung gelingt, diesen Zustand herzustellen und

---

1) Vgl. dazu: Kappler, E., Das Informationsverhalten der Bilanzinteressenten, ein Beitrag zu einer sozialwissenschaftlich fundierten Theorie der Unternehmenspolitik durch Bilanzinformationen, unveröffentlichte Habilitationsschrift, a.a.O., S. 144

2) Auf den Tatbestand, daß neben Geldleistungen auch sogenannte nichtfinanzielle Nebenleistungen wie Sicherheit, Macht, Ansehen, insbesondere aber auch Zugeständnisse in der Unternehmenspolitik als Anreize für die Bezugspersonen angesehen werden können, weisen neben Cyert und March auch Münstermann und Moxter hin. Vgl. dazu: Cyert, R.M./March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, a.a.O., S. 30; Münstermann, H., Zur Theorie und Praxis der Gewinnverwendung, a.a.O., S. 351; Moxter, A., Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung und der Stand der Bilanztheorie, a.a.O., S. 37

3) Vgl. Kupsch, P.U./Marr, R., Personalwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, a.a.O., S. 537

zu erhalten, kann sie auch ihre Teilnehmer halten und somit lebensfähig bleiben.[1)]

Die Ziele der Organisation Unternehmung müssen nun in einem Zielbildungsprozeß ausgehandelt werden.[2)] Theoretisch vollzieht sich dieser Zielbildungsprozeß in der Koalitionstheorie in einer symmetrischen Betrachtungsweise,[3)] d.h. die subjektiven Zielvorstellungen der einzelnen Koalitionsteilnehmer werden bei der Zielfindung und der laufenden Entscheidungsfindung gleichermaßen berücksichtigt.[4)]

Nach Cyert und March[5)] vollzieht sich der Zielbildungsprozeß in der Koalition im einzelnen in drei Stufen:

---

1) Vgl. Münstermann, H., Theorie und Praxis der Gewinnverwendung, a.a.O., S. 66

2) Dafür, daß es überhaupt zu einer Einigung unter den Koalitionsteilnehmern kommt, nennen Cyert und March drei Hauptgründe:

   1. Die Ziele der Koalition werden nur unvollkommen formuliert. Neue Forderungen an die Koalition werden in den meisten Fällen nur ungenau und kurzfristig überprüft;
   2. Einige Ziele treten in Form von Anspruchsniveaus auf, wodurch eine Einigung unter den Koalitionsteilnehmern wesentlich erleichtert wird;
   3. Einige Ziele werden in nicht-operationaler Form ausgedrückt, wodurch sie sich in der Praxis nahezu mit jedem anderen Ziele vereinbaren lassen und somit im Verhandlungsprozeß fast keine Schwierigkeiten bereiten.

   Vgl. dazu: Cyert, R.M./March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, a.a.O., S. 32

3 Im Gegensatz zur symmetrischen Betrachtungsweise in der Koalitionstheorie von Cyert/March herrschte in den traditionellen Unternehmenstheorien eine asymmetrische Betrachtungsweise vor, d.h. einzelnen Teilnehmern oder Teilnehmergruppen werden bei der Entscheidungsfindung in der Unternehmung Privilegien eingeräumt.

4) Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 199

5) Vgl. Cyert, R.M./March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, a.a.O., S. 29

1. Durch einen Verhandlungsprozeß unter den Koalitionsteilnehmern werden die allgemeinen Ziele der Organisation festgelegt.
2. In einem internen Steuerungsprozeß der Koalition werden diese Ziele stabilisiert und detailliert.
3. Die Ziele werden laufend veränderten Umweltbedingungen angepaßt.

Cyert und March unterscheiden nach ihrem Beitrag zum Zielbildungsprozeß und damit bei der Festlegung der Koalitionsziele zwei Gruppen, nämlich interne und externe Koalitionsteilnehmer. Während erstere aktiv den Zielbildungsprozeß mitgestalten, verhalten sich die externen Koalitionsteilnehmer im Zielbildungsprozeß passiv, d.h. die festgelegten Koalitionsziele sind für sie ein Datum.

Begründet wird das passive Verhalten der externen Koalitionsteilnehmer in erster Linie damit, daß diese ihre individuelle Zielvorstellung als erfüllt ansehen.[1] Dies kann zweifelsohne ein Beweggrund für passives Verhalten sein, reicht aber als Begründung in einer Theorie, in der die Unternehmung als Koalition in einer symmetrischen Betrachtungsweise analysiert wird, nicht aus. Wahrscheinlicher ist vielmehr, daß das passive Verhalten externer Koalitionsteilnehmer seinen Ursprung darin hat, daß diese aus ganz bestimmten Gründen keine Möglichkeit haben, eigene Zielvorstellungen für die Koalition zu entwickeln und in den Verhandlungsprozeß einzubringen. Ein nicht unwesentlicher Grund für diesen Zustand dürfte dabei der Informationsnachteil der externen Koalitionsteilnehmer sein. Die internen Koalitionsteilnehmer besitzen bessere und genauere Informationen über die tatsächliche wirtschaftliche und finanzielle Lage und die Zukunftsaussichten der Koalition Unternehmung und bauen nicht zuletzt auf diesen Informationsvorsprung ihre Macht auf, die sie dann im Zielbildungsprozeß der Koalition einsetzen und zu ihrem Vorteil ausnutzen können.

---

1) Vgl. Cyert, R.M./March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, a.a.O., S. 30

Neben der Unternehmensführung, deren Aufgabe im Zielbildungsprozeß darin besteht, einen Interessenausgleich zwischen den verschiedenen Koalitionsteilnehmer und Koalitionsteilnehmergruppen zustande zu bringen und damit den Fortbestand der Koalition zu sichern, sind also aufgrund vorhergehender Feststellung auch Großaktionäre, Großgläubiger, Großabnehmer und Großlieferanten durch ihre Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und des daraus resultierenden Informationsvorteils zu den internen Koalitionsteilnehmern zu zählen.

3.2. Die Anreiz-Beitragstheorie

Wenn wir nun die Unternehmung als Koalition ihrer sämtlichen aktuellen und potentiellen Bezugspersonen betrachten, die die Aufgabe hat, die individuellen Ziel- und Wertvorstellungen ihrer Teilnehmer zu erfüllen, die, wie schon festgestellt, übereinstimmender, konkurrierender, aber auch sich ausschließender Art sein können, so stellt sich zwangsläufig die Frage nach dem organisatorischen Gleichgewicht der Koalition.[1] Einen Ansatz zur Lösung dieses Problems bietet die von March und Simon[2] entwickelte, auf den Gedanken der Koalitionstheorie aufbauende Anreiz-Beitragstheorie.[3]

Während Barnard in erster Linie die Gleichgewichtsbedingung zwischen Anreizen und Beiträgen (inducement-contribution-balance) bei der Teilnahmeentscheidung der Organisationsteilnehmer (decision to participate) analysierte, erweiterten March und Simon diese Theorie, indem sie die Entscheidung zur produktiven Beitragsleistung (decision to produce) in den

1) Die Theorie des organisatorischen Gleichgewichts wurde im wesentlichen von Ch.J.Barnard konzipiert. Vgl. dazu: Barnard, Ch., The Function of the Executive, Cambridge, Mass. 1938, S. 55 f. und 139 ff.

2) Vgl. Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, Verwaltung und Wirtschaft, Heft 12, Stuttgart 1955, S. 71 ff.; March, J.G./Simon, H.A., Organisation und Individuum, a.a.O., S. 81 f.

3) Vgl. dazu auch: Ackermann, K.F., Anreizsysteme, in: HdB, Bd. 1, a.a.O., Sp. 156 ff.

Mittelpunkt ihrer Untersuchung stellten und von hieraus "Aussagesysteme über die Gleichgewichtsbedingungen der Unternehmensorganisation"[1] entwickelten.

Die Anreiz-Beitragstheorie von March und Simon, die ebenso wie die Koalitionstheorie von Cyert und March den Teilnehmerbegriff sehr weit faßt und ebenfalls durch einen symmetrischen Ansatz in der Behandlung der Koalitionsteilnehmer gekennzeichnet ist, sagt folgendes:

1. Die Organisation Unternehmung ist ein System von wechselseitig abhängigen Handlungen einer Anzahl von Personen, die als Koalitionsteilnehmer bezeichnet werden.
2. Jeder Teilnehmer und jede Gruppe von Teilnehmern erhält von der Koalition bestimmte Anreize, die nicht nur monetärer Art sein müssen, und muß dafür bestimmte Beiträge zur Koalition erbringen.
3. In der Koalition werden die Beiträge der einzelnen Teilnehmer dergestalt transformiert, daß sie Anreize für die anderen Koalitionsteilnehmer darstellen.
4. Jeder Koalitionsteilnehmer wird solange Koalitionsteilnehmer bleiben, wie der Nutzen der ihm gewährten Anreize den Nutzenentgang durch seine Beiträge, gemessen im Lichte seiner Wertmaßstäbe und der ihm offenstehenden Alternativen, ausgleicht oder übersteigt.
5. Die Koalition befindet sich solange im Gleichgewicht und hat solange Bestand, als die Beiträge der Koalitionsteilnehmer dazu ausreichen, soviele Anreize für die Koalitionsteilnehmer zu schaffen, daß diese ihre Teilnahme und damit ihre Beiträge fortsetzen.[2]

Es zeigt sich also, daß der Gleichgewichtszustand zum einen aus der Sicht der einzelnen Koalitionsteilnehmer, zum anderen aus der Sicht der Gesamtkoalition gesehen werden kann.

---

1) Fäßler, K., Betriebliche Mitbestimmung, a.a.O., S. 60

2) Vgl. March, J.G./Simon, H.A., Organisation und Individuum, a.a.O., S. 81

Ein Koalitionsteilnehmer befindet sich dann in seinem Gleichgewichtszustand, wenn sein Beitrag für die Teilnahme an der Koalition durch die zumindest erwarteten Anreize ausgeglichen wird, die er von der Koalition erhält.

Die Koalition befindet sich solange im Gleichgewicht, wie die Beiträge der Koalitionsteilnehmer insgesamt dazu ausreichen, die von allen Koalitionsteilnehmern insgesamt erwarteten Anreize zu schaffen und sie entsprechend den Erwartungen der einzelnen Koalitionsteilnehmer zu verteilen.

3.3. Die Bedeutung der Kommunikations- und Informationsbeziehungen zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt im Rahmen von Koalitions- und Anreiz-Beitragstheorie

Zwischen einer Unternehmung und ihrer Umwelt finden, wie schon festgestellt, Transaktionen verschiedenster Art statt. Diese Transaktionen sind nicht allein als Grundlage für eine optimale Zielerfüllung der Unternehmung zu betrachten, sondern sie sind vielmehr die Grundvoraussetzung für das Überleben einer Unternehmung in ihrer Umwelt schlechthin. Damit nun eine Unternehmung im Rahmen ihrer Transaktionen von ihrer Umwelt Transaktionsbeiträge erhält, muß sie dieser auch Transaktionsanreize bieten, um so die für sie lebensnotwendigen Beiträge zu erhalten.

Sämtliche Transaktionen der Unternehmung mit ihrer Umwelt werden von anregenden, unterrichtenden und beeinflussenden Kommunikations- und Informationsvorgängen begleitet, die dazu dienen, aus der Unternehmensumwelt die interessanten und interessierten Transaktionspartner zu finden, mit ihnen Kontakt aufzunehmen und die Transaktionsbedingungen festzulegen.[1] Diese Informationsbeziehungen sind als wesentliche

---

[1] Vgl. Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 80

Grundlage dafür anzusehen, welchen Nutzen ein aktueller oder potentieller Transaktionspartner der Unternehmung von seinen neuerlichen, laufenden oder zukünftigen Beiträgen zur Unternehmung erwartet.

Die Bedeutung dieser Informationsbeziehungen zwischen Unternehmung und Transaktionspartner ist solange relativ bescheiden, wie es sich um einmalige Transaktionen handelt, bei der sich die Transaktionsbeiträge (z.B. die Lieferung von Wirtschaftsgütern durch einen Lieferanten) und die Gewährung der Transaktionsanreize (hier also die Bezahlung der gelieferten Wirtschaftsgüter durch die Unternehmung) ohne große zeitliche Verschiebung vollzieht, Leistung und Gegenleistung also möglichst sofort ausgeglichen werden. In diesen Fällen sind die Informationsbeziehungen allein die Grundlage für das Zustandekommen oder das Scheitern dieser einen Transaktion.

Zunehmende und letztendlich Bedeutung von entscheidender Tragweite gewinnen diese Informationsbeziehungen jedoch dann, wenn die Transaktionsbeziehungen entweder wiederkehrender Art sind[1], oder Leistung und Gegenleistung nicht sofort, sondern erst mit größerer zeitlicher Verzögerung

---

1) Fortlaufende Transaktionen zwischen einer Unternehmung und ihrer Umwelt sind in vielfacher Weise denkbar. Als Beispiele seien hier genannt: Ein Lieferant nimmt im Hinblick auf erwartete fortlaufende bzw. größer werdende Spezialaufträge von einer Unternehmung Investitionen vor, die mit hohen Kosten verbunden sind; ein Arbeitnehmer baut, im Vertrauen auf eine längere Beschäftigung in einer Unternehmung, ein Haus in der Nähe der Produktionsstätte; ein Kunde konzentriert sich in seiner Beschaffungspolitik ganz auf eine Unternehmung

ausgeglichen werden,[1] von den Transaktionspartnern der Unternehmung also jetzt Beiträge geleistet werden in der Erwartung, daß der Nutzen der Anreize in der Zukunft den Nutzenentgang durch die Beitragsleistung im jetzigen Zeitpunkt übersteigt, zumindest aber ausgleicht. In diesen Fällen sind die Informationsbeziehungen zwischen Unternehmung und Transaktionspartner nicht allein für das Zustandekommen oder Scheitern der Transaktionen im jetzigen Zeitpunkt von Bedeutung, sondern dienen darüberhinaus als Entscheidungsgrundlage für die Vorbereitung oder das Unterlassen,die Weiterführung oder Kündigung einer oder einer Kette von Transaktionen gleicher oder verschiedener Art, oder aber sie sind die Grundlage für die Kündigung einer laufenden Transaktion bzw. bewirken die Vornahme vorbeugender Maßnahmen zur Sicherung der versprochenen Anreize aus einer laufenden Transaktion.

Im Rahmen dieser Arbeit interessiert es nun, welche Informationen die Transaktionspartner der Unternehmung benötigen und welche Informationsforderungen sie an die Unternehmung berechtigterweise stellen können und müssen, um den Wert der Anreize richtig beurteilen zu können. Die sich daran anschließende Untersuchung muß sich dann logischerweise darauf beziehen, welche dieser berechtigten Informationsforderungen von der Unternehmung befriedigt werden können, welche befriedigt werden, ob sie allen Transaktionspartnern der Unternehmung gegenüber gleichmäßig befriedigt werden und welche Verbesserungen in dieser Hinsicht notwendig und möglich sind.

---

1) Auch Transaktionen zwischen einer Unternehmung und ihrer Umwelt, bei denen Leistung und Gegenleistung erst mit zeitlicher Verschiebung erfolgen, sind alltäglich. Als Beispiele seien hier genannt: Aktienkauf eines Aktionärs in der Erwartung späterer Kurssteigerungen oder laufender Dividendenzahlungen; jegliche Art von Kreditgewährung an die Unternehmung; Vorauszahlungen von Kunden; als Kombination der hier aufgezählten Fälle ist denkbar, daß eine Gemeinde z.B. die Zufahrtswege zu den Produktionsstätten einer Unternehmung baut und diese auch laufend instandhält, in der Erwartung, daß sie von dieser Unternehmung in der Zukunft laufend hohe Gewerbesteuerzahlungen erhält oder diese Unternehmung ihren Bürgern über längere Zeit die Arbeitsplätze sichert.

III. Die Ausgestaltung der Informationsbeziehungen zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt

1. Die Informationsinteressen der Koalitionsteilnehmer als Eingangsgrößen des politischen Systems der aktienrechtlichen Rechnungslegung der Unternehmung

1.1. Die Ableitung der Informationsinteressen der Koalitionsteilnehmer

Grundsätzlich stehen verschiedene Wege offen, um die Informationsinteressen und damit auch die berechtigten Informationsforderungen der Bezugspersonen einer Unternehmung zu ermitteln. Die augenscheinlichste Möglichkeit besteht darin, diese Bezugspersonen darüber zu befragen, welche Informationsinteressen sie von der Unternehmung befriedigt haben wollen. Busse von Colbe[1] weist jedoch zu Recht auf die besondere Problematik einer solchen induktiven Vorgehensweise hin, die seiner Meinung nach darin besteht, daß der größte Teil der Befragten nur die traditionellen Jahresabschlußrechnungen kennt und demzufolge auch Informationsinteressen, die diese Rechnungen nicht befriedigen, bei einer Befragung auch nicht als Informationsinteressen nennen könnte und nennen würde.

Daneben besteht die Möglichkeit, den Bezugspersonen verschiedene Informationsinstrumente vorzulegen und daran anschließend experimentell oder statistisch zu testen,[2] welchen Einfluß diese Rechnungen auf deren Entscheidungen ausüben. Aufbauend auf die dabei gewonnenen Ergebnisse könnten dann Rückschlüsse auf deren Informationsinteressen

---

1) Vgl. Busse von Colbe, W., Prognosepublizität von Aktiengesellschaften, in: Beiträge zur Lehre von der Unternehmung, Festschrift für Karl Käfer, hrsg. von O. Angehrn und H. Künzi, Stuttgart 1968, S. 93

2) Vgl. Coenenberg, A., Unternehmensexterne Jahresabschlußinformationen, a.a.O., S. 34

gezogen werden. Während sich hierbei jedoch bei den experimentellen Tests die Schwierigkeiten dadurch ergeben, daß deren Aussagefähigkeit zum einen wegen der oft nicht "genügend wirklichkeitsnahen" Anordnung der Experimente, zum anderen wegen der unterschiedlichen fachlichen Voraussetzungen der Experimentteilnehmer stark eingeschränkt wird, besteht das Problem bei den auf empirischen Untersuchungen aufbauenden Analysen darin, daß nur gesetzlich zugelassene und in der Praxis verwendete Rechnungslegungsverfahren einander gegenübergestellt und ihr Informationsbefriedigungsgrad untersucht werden kann.[1)]

Auch diese Arbeit soll, nicht zuletzt aufgrund der oben genannten Argumente, die ein induktives Vorgehen erschweren und bisher - auch nach Meinung ihrer Verfasser - nur zu insgesamt unbefriedigenden Ergebnissen bei den nach diesen Methoden vorgenommenen Untersuchungen geführt haben,[2)] auf die hypothetisch-deduktive Methode aufbauen.[3)]

---

1) Vgl. Coenenberg, A., Unternehmensexterne Jahresabschlußinformationen, a.a.O., S. 34

2) Vgl. Busse von Colbe, W., Prognosepublizität von Aktiengesellschaften, a.a.O., S. 92; das Hauptproblem bei empirischen Untersuchungen ist wohl darin zu sehen, daß nur mit dem Einsatz erheblicher personeller und finanzieller Kapazitäten repräsentative Befragungsergebnisse erzielt werden können.

3) Es ist Egner zuzustimmen, wenn er der Meinung ist, daß die brauchbarsten Ergebnisse durch eine kombinierte Methode zu erzielen wären, indem durch Deduktion ein Aufgabenkatalog aufgestellt und dessen Vollständigkeit und Relevanz anschließend durch Befragung überprüft würde. Trotzdem arbeitet aber auch Egner ausschließlich mit der deduktiven Methode. Vgl. dazu: Egner, H., Bilanzen, a.a.O., S. 10; umfangreiche Literaturhinweise auf die deutschsprachige Literatur, die ebenfalls die Informationsinteressen der Koalitionsteilnehmer hypothetisch-deduktiv herleiten, finden sich bei: Schildbach, T., Analyse des betrieblichen Rechnungswesens aus der Sicht der Unternehmensbeteiligten, dargestellt am Beispiel der Aktiengesellschaft, a.a.O., S. 200 f.

Ausgangspunkt bei der hypothetisch-deduktiven Ableitung des Informationsbedarfs auf der Grundlage eines entscheidungstheoretischen Lösungswegs ist dabei ein Hypothesensystem über die Ziele der Koalitionsteilnehmer an der Organisation Unternehmung und den sich daraus für sie ergebenden Entscheidungssituationen.[1] Diese beiden Komponenten, Entscheidungssituation und Zielvorstellung, sind demnach, unter der Annahme rationalen Handelns der Koalitionsteilnehmer,[2] die beiden Determinanten des Informationsbedarfs.

Nachdem wir die Umwelt der Unternehmung bereits analysiert haben und damit gleichzeitig festgestellt haben, wer als Bezugsperson einer Unternehmung und damit auch als ihr aktueller und potentieller Koalitionsteilnehmer anzusehen ist, stellt sich nun die Frage, welches die Entscheidungen sind, die diese Bezugspersonen als aktuelle oder potentielle Koalitionsteilnehmer zu treffen haben, und welche Informationen sie benötigen, um, bei folgerichtiger Ableitung, zu einer optimalen Entscheidungsfindung im Hinblick auf ihre Zielvorstellung zu gelangen.[3]

Da es nicht möglich ist, die individuell unterschiedliche Entscheidungssituation und damit auch die individuell unterschiedlichen Informationsinteressen jedes einzelnen Koalitionsteilnehmers zu analysieren, erscheint es am sinnvollsten, "diese zu Gruppen mit vermutlich hinreichend homogenen Entscheidungsprozessen"[4] zusammenzufassen und

---

1) Vgl. Moxter, A., Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung und der Stand der Bilanztheorie, a.a.O., S. 37 f.; Schildbach, T., Analyse des betrieblichen Rechnungswesens aus der Sicht der Unternehmensbeteiligten, a.a.O., S. 35

2) Vgl. Eisenführ, F., Anforderungen an den Informationsgehalt kaufmännischer Jahresabschlußrechnungen, Diss. Köln 1967, S. 19

3) Vgl. Egner, H., Bilanzen, a.a.O., S. 1o

4) Vgl. Busse von Colbe, W., Prognosepublizität von Aktiengesellschaften, a.a.O., S. 93

daran anschließend die typischen Informationsinteressen dieser Gruppen zu analysieren. Für diese Gruppeneinteilung bieten sich verschiedene Kriterien an.[1)]

Die augenscheinlichste Möglichkeit besteht darin, von der rechtlichen Stellung der Koalitionsteilnehmer zur Unternehmung auszugehen und ihren Informationsbedarf aus diesem Blickwinkel heraus zu analysieren.

Zum zweiten wäre eine Differenzierung nach dem Merkmal der Koalitionsverbundenheit möglich, die zu einer getrennten Untersuchung der Informationsbedürfnisse der Koalitionsteilnehmer mit dauernder Koalitionszugehörigkeit und solcher mit mehr kurzfristiger Koalitionsteilnahme führen würde.

Schließlich besteht noch die Möglichkeit, die Koalitionsteilnehmer dergestalt zu unterteilen, daß zum einen die Koalitionsteilnehmer betrachtet werden, die ihre Entscheidungen allein auf der Analyse des von der Unternehmung publizierten Datenmaterials aufbauen müssen (externe Koalitionsteilnehmer), zum anderen jene, denen bei ihrer Entscheidungsfindung neben dem von der Unternehmung publizierten Zahlenmaterial auch noch unternehmensinterne Zahlen, insbesondere aus dem innerbetrieblichen Rechnungswesen, zur Verfügung stehen (interne Koalitionsteilnehmer)[2)].

---

1) Vgl. dazu auch: Beermann, K., Prognosemöglichkeiten von Kapitalverlusten mit Hilfe von Jahresabschlüssen, Düsseldorf 1975, S. 16 f.

2) Diese Unterteilung in interne und externe Koalitionsteilnehmer und damit interne und externe Bilanzinteressenten, wobei allerdings zum Teil unterschiedliche Abgrenzungskriterien herangezogen werden, nahmen schon verschiedene Autoren vor. Vgl. dazu z.B.: Sieben, G./ Haase, K.D., Die Jahresabschlußrechnung als Informations- und Entscheidungsrechnung, in: WPg 1971, 24. Jg., S. 53 ff. u. 79 ff.; Coenenberg, A., Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, a.a.O., S. 26 f.

In dieser Arbeit wird kombiniert vorgegangen. Zuerst werden die Informationsinteressen der Koalitionsteilnehmer, ausgehend von ihrer rechtlichen Stellung in der Koalition, analysiert.[1] Anschließend wird eine weitere Differenzierung dergestalt vorgenommen, daß diese Koalitionsteilnehmer in interne und externe, ausgehend von den Möglichkeiten ihrer Informationsbedürfnisbefriedigung, aufgeteilt werden. Durch eine solche Vorgehensweise kann am deutlichsten aufgezeigt werden, welche Informationsvorteile interne Koalitionsteilnehmer bei gleicher Zielvorstellung und gleicher Entscheidungssituation und damit bei gleichen Informationsinteressen gegenüber den externen Koalitionsteilnehmern besitzen.

1.2. Die finanziellen Informationsinteressen der Koalitionsteilnehmer als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit

Aktuelle und potentielle Koalitionsteilnehmer werden die Aufnahme, Fortführung, Ausweitung, Einschränkung oder Beendigung der Transaktionsbeziehungen mit der Unternehmung von einer subjektiven Bewertung der Anreize abhängig machen, die sie für ihre Beiträge zu dieser erhalten bzw. in der Zukunft erhalten werden. Da die Höhe und die Sicherheit der gegenwärtigen oder der in naher Zukunft liegenden Beiträge und die dafür erhaltenen oder noch zu erhaltenden Anreize bekannt oder aber relativ leicht zu schätzen sind, kommen den Aussagen und den Erwartungen über die zu-

---

1) Bei der Untersuchung der Informationsbedürfnisse der Koalitionsteilnehmer kann eine weitergehende Untergliederung von Koalitionsteilnehmern, die in gleicher rechtlicher Stellung zur Koalition stehen, unterbleiben. Für die hier angesprochene Problemstellung ist es unergiebig, die Aktionäre z.B. in Klein- und Großaktionäre, Spekulations-, Nomaden- und Anlageaktionäre zu klassifizieren, oder die Gläubiger in Gläubiger mit oder ohne Beteiligungsinteresse zu unterteilen, da jeder Aktionär und auch jeder Gläubiger als Risikoträger einen Anspruch auf vollständige Information hat.

künftigen Ströme möglicher Anreize und Beiträge zwischen den Transaktionspartnern entscheidende Bedeutung zu. Die Problematik der Beschaffung der für eine optimale Entscheidungsfindung notwendigen Informationen, die als Basis für die Prognose des subjektiven Nutzens zukünftiger Beiträge dient, liegt nun darin, daß diese Informationen zum allergrößten Teil und in entscheidenden Punkten vom Transaktionspartner, nämlich der Unternehmung, übernommen werden müssen.

Um zu klären, welche Informationen die aktuellen und die potentiellen Transaktionspartner der Unternehmung benötigen, um eine fundierte Entscheidung über eine mögliche Aufnahme, Fortführung, Ausweitung, Einschränkung oder Beendigung der Transaktionsbeziehungen treffen zu können, müssen zunächst die Ziele fixiert werden, die sie mit den Transaktionsbeziehungen verfolgen.

Grundsätzlich kann man die Ziele, die von den Teilnehmern an der Koalition Unternehmung verfolgt werden und die das Kriterium für ihre Dispositionen bei ihren Beziehungen zur Unternehmung sind und demzufolge ihr Handeln bestimmen, in finanzielle und nichtfinanzielle Ziele unterteilen.[1] Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ist es unumgänglich, eine Betrachtung und Analyse der Informationsinteressen, die zur Erreichung der nichtfinanziellen Ziele der Koalitionsteilnehmer erforderlich sind, zu unterlassen. Dies insbesondere deshalb, weil diese Ziele zu individuell und daher im Rahmen einer Arbeit, die, um zu einem brauchbaren Ergebnis zu kommen, mit "Gruppen mit hinreichend homogenen Zielen" arbeiten muß, nicht erfaßbar sind. Dieser Schritt wird dadurch erleichtert und relativ problemlos, weil finanzielle Ziele oft Zwischenziele zur Erreichung der nichtfinanziellen Ziele darstellen (Zielkomplementarität), oder aber die finanziellen

1) Vgl. Moxter, A., Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung und der Stand der Bilanztheorie, a.a.O., S. 37

Ziele unter gewissen Nebenbedingungen, nämlich denen der nichtfinanziellen Ziele, angestrebt werden.[1)]

In dem Bestreben, ihre finanziellen Ziele in der Koalition Unternehmung optimal zu erreichen, richten sich die Informationsinteressen der Koalitionsteilnehmer insbesondere auf Informationen über:[2)]

1. Die Maßgrößen für die vom Ergebnis abhängigen Einkommenszahlungen (Zahlungsbemessungsinteressen),

2. Die Beurteilungskriterien über die zukünftige wirtschaftliche und finanzielle Entwicklung der Unternehmung und der davon abhängigen, in der Zukunft erwarteten Anreize aus der Unternehmung, konkreter: die materiellen

---

1) Vgl. Egner, H., Bilanzen, a.a.O., S. 30; Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, a.a.O., S. 102 ff.; die bisher in der Literatur vorliegenden Arbeiten, die den Informationsbedarf der Koalitionsteilnehmer deduktiv ermitteln, lassen die nicht-finanziellen Ziele der Interessentengruppen in der Regel unbeachtet. Begründet wird dieses Vorgehen damit, daß die Instrumente der Rechnungslegung ungeeignet erscheinen, etwas über den Realisierungsgrad dieser Ziele auszusagen. Vgl. dazu: Moxter, A., Die Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung und der Stand der Bilanztheorie, a.a.O., S. 37; Coenenberg, A., Unternehmensexterne Jahresabschlußinformationen, a.a.O., S. 73

2) Vgl. Schneider, D., Renaissance der Bilanztheorie, a.a.O., S. 55; Auch Egner stellt im Anschluß an Moxter ähnliche Informationsinteressen der Bezugspersonen fest, deren Befriedigung seiner Meinung nach die Voraussetzung für eine optimale Handlungsweise im Hinblick auf die Erreichung der angestrebten Ziele ist. Indem er allerdings eine stärkere Differenzierung dieser Informationsinteressen vornimmt, teilt er sie ein in:

- Zahlungsbemessungsinteressen
- finanzielle Informationsinteressen
- nicht-finanzielle Informationsinteressen

Vgl. dazu: Egner, H., Bilanzen, a.a.O., S. 11

Ströme, insbesondere die Zahlungsströme,[1] die aus der Unternehmung in der Zukunft an sie fließen (Informationsinteressen).

Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ist es nun wesentlich, zu analysieren, welches konkret die Informationen sind, die diese berechtigten Informationsinteressen der Koalitionsteilnehmer befriedigen.

1.2.1. Die Informationsinteressen der Aktionäre

Aktuelle und potentielle Aktionäre treffen beim Kauf und Verkauf von Aktien "Entscheidungen über Investitions- bzw. Desinvestitionsbeiträge und -zeitpunkte sowie über Unternehmen, deren Aktien erworben und/oder veräußert werden sollen."[2]

Demzufolge benötigen sie von all den Unternehmungen, deren Aktien als Alternativanlage für sie in Betracht kommen, solche Informationen, die ihnen eine fundierte Entscheidung in der oben dargelegten Situation erlauben. Wenn wir

---

1) Nach Coenenberg sind dabei insbesondere Informationen über die folgenden vier möglichen Dimensionen der von der Unternehmung künftig erwarteten Zahlungsströme von besonderem Interesse:

- ihre erwartete sachliche Zusammensetzung
- ihre erwartete Breite (bei gegebener zeitlicher Struktur)
- ihre erwartete zeitliche Struktur(bei gegebener Breite)
- die Sicherheit, mit der mit diesen Zahlungsströmen aus der Unternehmung in der Zukunft gerechnet werden kann.

Vgl. dazu: Coenenberg, A., Unternehmensexterne Jahresabschlußinformationen, a.a.O., S. 74; ähnlich auch: Moxter, A., Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, in: ZfbF 1964, 18. Jg., S. 6 ff.; Moxter, A., Die Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung und der Stand der Bilanztheorie, a.a.O., S. 38 ff.

2) Busse von Colbe, W., Prognosepublizität von Aktiengesellschaften, a.a.O., S. 93

mit Moxter[1] davon ausgehen, daß die aktuellen und potentiellen Aktionäre unter finanziellen Gesichtspunkten den aus den Unternehmungen an sie künftig fließenden Zahlungsstrom, der sich aus Ausschüttungen (Entnahmen) abzüglich der Kapitalzuführungen zuzüglich des Verkaufserlöses für Unternehmensanteile und ganze Unternehmungen zusammensetzt, im Zeitablauf optimieren wollen, dann wird ersichtlich, daß ihr Interesse nicht in erster Linie auf eine Rechenschaftslegung über die Verwendung der Mittel, die sie der Unternehmung einmal zur Verfügung gestellt haben,[2] also "den (wie auch immer definierten) Gewinn einer vergangenen Periode ..., allenfalls noch einige lückenhafte Angaben darüber, wie dieser Gewinn zustande gekommen ist,"[3] gerichtet sind, sondern daß neben Informationen über die Vergangenheit[4] und Gegenwart natürlich auch Informationen über die geplante zukünftige

---

1) Vgl. Moxter, A., Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung und der Stand der Bilanztheorie, a.a.O., S. 38; Moxter, A., Präferenzstruktur und Aktifitätsfunktion des Unternehmers, a.a.O., S. 16; vgl. dazu auch: Coenenberg, A., Unternehmensexterne Jahresabschlußinformationen, a.a.O., S. 77; Coenenberg, A., Jahresabschlußinformation und Kapitalmarkt. Zur Diskussion empirischer Forschungsansätze und -ergebnisse zum Informationsgehalt von Jahresabschlüssen für Aktionäre, in: ZfbF 1974, 26. Jg., S. 648

2) Vgl. Szyperski, N., Einige aktuelle Fragen zur Theorie d Unternehmensrechnung, in: BFuP 1964, 16. Jg., S. 2

3) Egner, H., Bilanzen, a.a.O., S. 32

4) Vergangenheitsdaten sind, neben der Bedeutung, die sie als Maßgrößen für die vom Ergebnis abhängigen Einkommenszahlungen (Zahlungsbemessungsinteressen) besitzen, im Rahmen der Informationsinteressen insofern interessant, soweit sie eine Trendentwicklung erkennen lassen und es somit ermöglichen, Erwartungen zu bilden oder direkte Zukunftsdaten zu überprüfen.

wirtschaftliche und finanzielle Entwicklung der Unternehmung,[1] "mit deren Hilfe sie die aus verschiedenen Anlagemöglichkeiten nach ihren individuellen Zielvorstellungen und Erwartungen fließenden Ströme beurteilen können und ihre Entscheidung über die Ausübung von Eingriffs- und Mitwirkungsrechten und über den Verkauf ihrer Anteile vorbereiten können,"[2] für sie von äußerster Wichtigkeit sind. Denn für die Hauptentscheidung des Aktionärs, einen Anteil zu kaufen oder vom Kauf Abstand zu nahmen, den Anteil zu vergrößern, zu verringern, zu halten oder abzustoßen, sind Ein-

---

1) Empirische Untersuchungen mit dem Ziel, die Informationsbedürfnisse von Aktionären zu ermitteln, sind in der Literatur nicht häufig zu finden. Die bekanntesten Untersuchungen dieser Art sind die von Roper und Foster . 1948 unternahm Roper im Auftrag der Controllership Foundation eine Untersuchung, bei der er 1.100 Aktionären eine Liste mit möglichen Informationsabgaben durch eine Unternehmung vorlegte, aus der diese die nach ihrer Meinung wichtigsten benennen sollten. Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden auch noch heute weitgehend anerkannt. Nach der Untersuchung von Roper waren es insbesondere Informationen über die finanzielle Lage der Gesellschaft und die Erwartungen der Unternehmung für die nächste Zukunft, die die Aktionäre interessierten. 1970 unternahm Foster ebenfalls eine empirische Untersuchung und befragte dabei 930 Aktionäre danach, welche Informationen aus einer Unternehmung für sie die größte Bedeutung besitzen. Auch diese Untersuchung kam zu dem Ergebnis, daß die Finanzlage der Unternehmung und die Betriebsprobleme in naher Zukunft zu den wesentlichsten Informationsinteressen der Aktionäre gehören.
Im deutschsprachigen Raum ist dem Verfasser nur eine unter der Leitung von Blohm durchgeführte Untersuchung bekannt, bei der dieser die Banken in ihrer Eigenschaft als Empfänger und Verteiler von Geschäftsberichten befragte, welche Informationen die Empfänger der Geschäftsberichte ihrer Meinung nach erwarten. Für die Kleinaktionäre waren dabei ebenfalls Informationen über die allgemeine Lage der Gesellschaft, insbesondere die Zukunftserwartungen, "besonders interessant".
Vgl. dazu Roper, E., A Report on What Information People Wants About Policies and Financial Conditions of Corporations, Vol. 1 & 2, Prepared for The Controllership Foundation, Inc. New-York 1948; Foster, L., Published Annual Reports, in: Financial Executive's Handbook, Hrsg. Vancil, R.F., Homewood, III. 1970, S. 1150; Blohm, H./Müller, F., Was sollte der Geschäftsbericht beinhalten - was fordert das neue AktG?, in: Zeitschrift für das gesamte Rechnungswesen 1967, 13. Jg., S. 2

2) Egner, H., Bilanzen, a.a.O., S. 32

blicke in die geplante Unternehmenszukunft und damit in zukünftige Gewinnaussichten wichtiger und wesentlicher als vergangene Gewinnrealisierungen.[1)]

Auch Franke und Laux[2)] kommen bei einer Untersuchung, in der sie den Informationsbedarf aktueller und potentieller Aktionäre deduktiv aus deren Entscheidungssituation ermitteln, zu dem Ergebnis, daß es für diese äußerst wichtig ist, zu wissen, wie die zukünftige finanzielle und wirtschaftliche Lage und davon abhängig die zu erwartenden Ausschüttungen der Unternehmungen, die ihnen alternative Anlagemöglichkeiten bieten, in der Zukunft unter den verschiedensten Umweltbedingungen, denen sich die Unternehmungen zu diesen Zeitpunkten möglicherweise gegenübersehen und in denen sie dann ihre Entscheidungen treffen müssen, sind.

Als Ergebnis der deduktiven Herleitung und auch der vorhandenen empirischen Ergebnisse kann also festgehalten werden, daß die Veröffentlichung der gesamten betrieblichen Planungen, also aller betrieblichen Teilpläne wie Absatzplan, Produktionsplan, Beschaffungsplan, Lagerplan, Investitionsplan, Finanzierungsplan, Personalplan und ihren jeweiligen Möglichkeiten, Absichten, Zielen und Erwartungen[3)] die Informationsbedürfnisse der aktuellen und potentiellen Aktionäre optimal befriedigen würde.

---

1) Vgl. Wiethölter, R., Die Publizitätsinteressen der Anteilseigner, in: Das Frankfurter Publizitätsgespräch, hrsg. von H. Barz, Frankfurt 1962, S. 50

2) Vgl. Franke, G./Laux, H., Der Wert betrieblicher Informationen, in: NB 1970, 23. Jg., Heft 7, S. 1 ff.

3) Vgl. Huch, B., Das Rechnungswesen als Grundlage der Unternehmenspolitik, Würzburg-Wien 1975, S. 228

1.2.2. Die Informationsinteressen der Gläubiger

Aktuelle und potentielle Gläubiger von Geldforderungen gegenüber einer Unternehmung haben eine Entscheidung darüber zu treffen, ob, in welcher Höhe und unter welchen Bedingungen sie dieser überhaupt einen Kredit gewähren, einen bereits gewährten Kredit beibehalten, erweitern, verlängern, kürzen oder kündigen sollen.[1] Um in all diesen möglichen Situationen eine optimale Entscheidung treffen zu können, wobei auch bei ihnen, ähnlich wie bei den Aktionären unterstellt werden kann, daß sie ein Interesse daran haben, "den Zahlungsstrom (Kreditauszahlungen, Zinsen, Kreditrückzahlungen) zwischen sich und dem Schuldner mit hinreichender Sicherheit zu optimieren",[2] benötigen die Gläubiger solche Informationen, die es ihnen erlauben, fundierte Analysen darüber aufzustellen, ob die betreffende Unternehmung im Stande ist, ihren Zins- und Tilgungsverpflichtungen, die in ihrer Höhe und den Terminen der

---

1) Vgl. Busse von Colbe, W., Kapitalflußrechnungen als Berichts- und Planungsinstrument, in: Schriften zur Unternehmensführung, hrsg. von H. Jacobs, Wiesbaden 1969, S. 13; Eisenführ, E., Anforderungen an den Informationsgehalt kaufmännischer Jahresabschlußrechnungen, a.a.O., S. 32; nach Heigl liegen die wesentlichen Risiken für den Kreditgeber darin, daß

- Kredite nicht oder nicht in voller Höhe zurückbezahlt werden,
- Kreditzinsen nicht oder nicht in voller Höhe zurückbezahlt werden,
- Zahlungen nicht termingerecht geleistet werden,
- Sicherungswerte abnehmen,
- bei fester Zinsvereinbarung sich ergebende günstigere Invesitionschancen nicht wahrgenommen werden können,
- Kredite falsch verwendet werden,
- bei Kaufkraftverschlechterungen ein reales Rückzahlungs- und Verzinsungsrisiko entsteht.

Vgl. dazu: Heigl, A., Die direkte Prüfung der persönlichen Kreditwürdigkeit, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift für O. Hintner zum 70. Geburtstag, hrsg. von H. Linhardt/P. Penzhofer/P. Scherpf, Stuttgart 1970, S. 60

2) Kappler, E., Das Informationsverhalten der Bilanzinteressenten, a.a.O., S. 175

Rückzahlung vertraglich vereinbart werden, für bereits gewährte Kredite und auch solche, die es darüberhinaus möglicherweise nachfragt, auch in der Zukunft vereinbarungsgemäß nachzukommen. "Hauptgrundlage ihrer Entscheidung ist eine Prognose darüber, ob die Unternehmung in der Lage sein wird, den zu gewährenden oder bereits gewährten Kredit vereinbarungsgemäß zu verzinsen und zu tilgen bzw. wann und in welchem Umfang mit Zins- und Tilgungsleistungen zu rechnen ist."[1] Allein auf Erkenntnisse über die dafür notwendige Zahlungsfähigkeit einer Unternehmung in der Zukunft richten sich die Interessen der Gläubiger.

Nach diesen Überlegungen kann man also Egner[2] zustimmen, wenn er feststellt, daß, da die Höhe und die Termine der Rückzahlungen vertraglich vereinbart sind, die Gläubiger in erster Linie an Informationen über die zukünftige Liquidität der Unternehmung interessiert sind. Daneben benötigen sie allerdings auch Informationen, die zum einen etwas über den erwarteten Erfolg aussagen, da der zukünftige Ertrag und damit die Fähigkeit der Unternehmung, in der Zukunft Gewinne zu erwirtschaften, einen erheblichen Sicherheitswert für die Gläubiger besitzt,[3] und zum anderen Sicherungsmöglichkeiten am Vermögen, hauptsächlich dem Anlagevermögen, aufzeigen.

---

1) Eisenführ, F., Anforderungen an den Informationsgehalt kaufmännischer Jahresabschlußrechnungen, a.a.O., S. 53

2) Vgl. Egner, H., Bilanzen, a.a.O., S. 34

3) Vgl. dazu auch: Stützel, W., Aktienrechtsreform und Konzentration, a.a.O., S. 958; Döllerer, G., Gläubiger- und Akionärsschutz im neuen Aktiengesetz - ein Scheingegensatz?, in: BB 1966, 21. Jg., S. 629 f.; Kropff, B., Leitgedanken und Bewertungsvorschriften des künftigen Aktienrechts, in: WPg 1964, 17. Jg., S. 73

1.2.3. Die Informationsinteressen der Kunden und Lieferanten

Als Hauptziel eines Lieferanten kann es angesehen werden, daß er sich langfristig seine Absatzmöglichkeiten sichern[1] und damit langfristig seine Einzahlungsströme optimieren will,[2] als das eines Kunden, daß ihm die Sicherheit seiner Lieferquellen hinsichtlich Menge, Qualität und Lieferzeit erhalten bleibt und sein Auszahlungsstrom möglichst minimiert wird.[3]

Auch für die aktuellen und potentiellen Kunden und Lieferanten einer Unternehmung sind somit Kenntnisse über die augenblickliche wirtschaftliche und finanzielle Lage ihres Geschäftspartners, die sich sowieso kurzfristig in dessen laufenden Bestellungen, dem pünktlichen Begleichen von Rechnungen und in termingerechten Lieferungen, die nur dann möglich sind, wenn dieser seinen Zahlungsverpflichtungen gegenüber den eigenen Lieferanten nachkommt, nur von untergeordneter Bedeutung. Wichtiger ist es für sie, Informationen darüber zu erlangen, in welchen Bahnen aller Voraussicht nach die weitere wirtschaftliche und finanzielle Entwicklung des aktuellen bzw. potentiellen Transaktionspartners verläuft.[4] Dabei sind diese zukunftsorientierten Informationsinteressen weniger auf die von Moxter[5] und im Anschluß daran von Coenenberg[6] und Egner[7] aufgestell-

---

1) Vgl. Coenenberg, A., Unternehmensexterne Jahresabschlußinformationen, a.a.O., S. 8o

2) Vgl. Busse von Colbe, W., Prognosepublizität von Aktiengesellschaften, a.a.O., S. 94

3) Vgl. Fäßler, K./Kupsch, P.U., Beschaffungs- und Lagerwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, a.a.O., S. 224 f.

4) Vgl. Coenenberg, A., Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, a.a.O., S. 498

5) Vgl. Moxter, A., Der Einfluß von Publizitätsvorschriften auf das unternehmerische Verhalten, Köln-Opladen 1962, S. 14o

6) Vgl. Coenenberg, A. Unternehmensexterne Jahresabschlußinformationen, a.a.O., S. 79

7 Vgl. Egner, H., Bilanzen, a.a.O., S. 37

ten Überlegungen, daß dieses Wissen um die wirtschaftliche und finanzielle Entwicklung des Transaktionspartners für die strategische Position beim Aushandeln der Einkaufs- und Verkaufspreise von Bedeutung sei, gerichtet, da es sich hierbei oft allein um die Verbesserung von Positionen handelt, die in den meisten Fällen nur bei einer kurzfristigen Betrachtung der Gewinnsituation von Bedeutung sind. Diese Informationsinteressen sind von längerfristigem, wesentlich fundamentalerem Gewicht. Ihre Befriedigung oder ihre Nichtbefriedigung hat möglicherweise weitreichende Auswirkungen auf die eigene zukünftige wirtschaftliche und finanzielle Situation des Informationsnachfragers.

Abgesehen von den Fällen, in denen der wirtschaftlich stärkere seinen Transaktionspartnern die Transaktionsbedingungen aus seiner Machtposition heraus aufdiktieren kann[1] und diese dann, wenn sie überhaupt im Geschäft bleiben wollen, nicht in der Lage sind, diese Bedingungen abzulehnen,[2] kann man sich auch die Situation vorstellen, daß ein Lieferant, in Erwartung weiterer, sich im Laufe der Zeit ausweitender Transaktionsbeziehungen mit einem wirtschaftlich stärkeren Partner, seine Produktionskapazitäten wesentlich ausweitet, sich also erhebliche finanzielle Verpflichtungen auflädt, weil er aufgrund der ihm zugänglichen Informationen über den Geschäftspartner, und diese werden hauptsächlich aus dessen öffentlicher Rechnungslegung stammen, nicht erkennen kann, daß dessen zukünftige wirtschaftliche und finanzielle Situation oder dessen Pläne für die Zukunft, solche Investitionen eigentlich verbieten. Es ist ersicht-

---

1) Daimler-Benz z.B. hat über 10.000 Lieferanten, von denen wahrscheinlich der größte Teil ausschließlich diese Unternehmung beliefert, so daß die Vermutung naheliegt, daß ein großer Teil dieser Lieferanten in einem starken Abhängigkeitsverhältnis zu Daimler-Benz steht. Vgl. Immenga U., Aktiengesellschaft, Aktionärsinteressen und institutionelle Anleger, Vorträge und Aufsätze Nr. 28, Walter Euken Institut, Tübingen 1971, S. 16

2) Vgl. Limbach, J., Die beschränkte Haftung in Theorie und Wirklichkeit, in: GmbHR 1967, 58. Jg., S. 71; Großfeld, B., Aktiengesellschaft, Unternehmenskonzentration und Kleinaktionär, Tübingen 1968, S. 13

lich, daß dann, wenn diese Tatbestände dem Lieferanten früher bekannt geworden wären, dieser eine Erweiterung seiner Produktionskapazitäten unterlassen, bzw. sich in einem späteren Zeitpunkt rechtzeitig nach anderen Abnehmern umgesehen hätte. So aber ist die weitere Entwicklung vorgezeichnet. Die wirtschaftliche Krise oder die Planänderungen bei dem großen Partner, die nicht einmal dessen wirtschaftliche und finanzielle Gesamtsituation in der Zukunft in entscheidender Tragweite berühren müssen, bringen beim kleineren Partner wirtschaftliche und finanzielle Schwierigkeiten mit sich, die bis zu seinem Konkurs führen und schlimmstenfalls noch wirtschaftliche und finanzielle Schwierigkeiten bei seinen anderen Transaktionspartnern nach sich ziehen können.

Umgekehrt ist auch der Fall denkbar, daß sich ein Abnehmer in seinen Geschäftsbeziehungen langfristig sehr stark an einen großen Lieferanten bindet und es, im Vertrauen auf die wirtschaftliche und finanzielle Stärke des größeren Partners, unterläßt, sich hinsichtlich seines zukünftigen Bedarfs auch nach anderen Lieferanten umzusehen. Bei Lieferschwierigkeiten oder Produktionsumstellungen beim Lieferanten[1)] kann das erhebliche wirtschaftliche und finanzielle Konsequenzen für den Abnehmer, insbesondere bei Gütern, die schwer substituierbar sind, nach sich ziehen. Dies insbesondere dann, wenn neue Geschäftsbeziehungen nicht mehr oder nur noch unter erheblichem finanziellem Mehraufwand geknüpft werden können.

---

1) Maul bringt hier das Beispiel einer Luftfahrtgesellschaft, deren gesamte Anlagen und deren gesamtes Personal nur auf einen Flugzeugtyp bzw. Flugzeugproduzenten ausgerichtet ist und für die der Zusammenbruch dieses Lieferanten, und damit der Ausfall der Lieferung von Sachanlagen, die zur Ausführung der übernommenen Aufträge unbedingt erforderlich sind, mit erheblichen finanziellen Verlusten und wirtschaftlichen Schwierigkeiten verbunden wäre. Vgl. dazu: Maul, K.H., Grundfragen der Rechnungslegung bei Publikums-Aktiengesellschaften, a.a.O., S. 22

Festzuhalten bleibt also, daß auch Kunden und Lieferanten insbesondere an zukunftsorientierten Informationen über ihre Transaktionspartner interessiert sind. Ihr ganz besonderes Interesse wird dabei deren Absatz-, Produktions-, Investitions- und Finanzplänen und der zukünftigen Rentabilität und Liquidität des Partners gelten. Allein der Einblick in die für die Zukunft geplanten Wirtschaftsverhältnisse kann den Unsicherheitsgrad bei den von ihnen zu treffenden Entscheidungen mindern helfen und damit gleichzeitig verhindern, daß - nur aufgrund mangelnder Informationen - unter sonst gleichen Voraussetzungen unsichere - langfristig gesehen - sicheren Transaktionspartnern vorgezogen werden.

1.2.4. Die Informationsinteressen der Arbeitnehmer

Auch die Informationsinteressen der aktuellen und potentiellen Arbeitnehmer einer Unternehmung richten sich insbesondere auf eine Prognose der erwarteten zukünftigen wirtschaftlichen und finanziellen Lage "ihrer Unternehmung", da sie in der Hauptsache "zukunftsgerichtete Einkommens- und Sicherheitsziele verfolgen."[1] Dabei geht es ihnen in erster Linie um das Wissen über die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze,[2] Löhne und Gehälter, daneben eventuelle noch um eine Antwort auf die Frage, "ob ihr Anteil an der Wertschöpfung der Unternehmung ihren Vorstellungen von einer angemessenen Entlohnung entspricht und ob die erwartete Unternehmensentwicklung der Geltendmachung von Lohnforderungen Raum läßt."[3]

---

1) Beermann, K., Prognosemöglichkeiten von Kapitalverlusten mit Hilfe von Jahresabschlüssen, a.a.O., S. 19: Springer, R., Grundsätze gewissenhafter und getreuer Rechenschaft für den Geschäftsbericht - zur Auslegung von § 160 IV1 AktG, Diss. Frankfurt 1974, S. 96

2) Vgl. Fülling, W., Mehr Informationen - ein echtes Anliegen unserer Mitarbeiter, in: Die Aussprache 1969, S. 21

3) Coenenberg, A., Unternehmensexterne Jahresabschlußinformationen, a.a.O., S. 79

Aus diesen Überlegungen wird ersichtlich, daß sich die Informationsinteressen der Arbeitnehmer insbesondere auf die zukünftige Rentabilität und Liquidität und auf Daten hinsichtlich der Absatz-, Produktions- und Personalplanung, einschließlich der Sozialleistungen[1], ihrer Unternehmung beziehen und zwar detailliert nach einzelnen Produktionsbereichen. Dies deshalb, weil es durchaus denkbar ist, daß eine Unternehmung, die ansonsten einer gesunden wirtschaftlichen und finanziellen Entwicklung entgegengeht, z.B. die Fertigung eines Artikels aus ihrem Produktionsprogramm, an dessen Herstellung speziell ausgebildete Arbeitnehmer beteiligt sind, einzustellen beabsichtigt oder stark drosseln will, und somit, obwohl die Gesamtentwicklung des betreffenden Unternehmens positiv zu beurteilen ist, die Arbeitsplätze gerade dieser Arbeitnehmer gefährdet sind.[2]

---

1) Anderson entwickelte einen sehr umfangreichen Vorschlagskatalog für die Berichterstattung der Unternehmung an ihre Arbeitnehmer. Im einzelnen forderte er dabei folgende Informationen:

1. Eine Darstellung der Personalpolitik der Unternehmung
2. Die Zahl der Beschäftigten einschließlich saisonaler Schwankungen und Fluktuationen
3. Die gewerkschaftliche Organisation der Mitarbeiter der Unternehmung einschließlich detaillierter Angaben über Tarifverträge und die Dauer und die Auswirkungen von Streiks
4. Angaben über Fortbildungs- und Traineeprogramme
5. Die Höhe der Personalkosten, Pensionspläne und Sozialleistungen der Unternehmung
6. Detaillierte Angaben über eventuell vorhandene Belegschaftsaktien
7. Angaben über Verträge von Vorstandsmitgliedern
8. Sonstige für die Arbeitnehmer wichtige Daten.

Vgl. dazu: Anderson, P., Corporate Reporting for the Professional Investor. What the Financial Analyst wants to know, in: The Financial Analyst Federation, Auburndale, Mass. 1962, S. 70

2) Die Bedeutung der Erfüllung dieser Informationswünsche für den einzelnen Arbeitnehmer wird ersichtlich, wenn man sich den Fall vorstellt, daß z.B. ein Arbeitnehmer das günstige Angebot einer anderen Unternehmung, das ihm berufliches Fortkommen und finanzielle Verbesserung verspricht, ausschlägt, weil er an einen gesicherten Arbeitsplatz und weiteres berufliches Fortkommen in der "eigenen Unternehmung" glaubt, oder wenn man die Situation eines Arbeitnehmers betrachtet, der in der gleichen Annahme, nämlich einer gesicherten beruflichen und

Forts. S.

1.2.5. Die Informationsinteressen der Öffentlichkeit

Analysiert man die Auswirkungen, die von der gesunden wirtschaftlichen und finanziellen Lage der Unternehmungen auf eine gesunde gesamtwirtschaftliche Entwicklung ausgehen, so wird deutlich, daß auch die berechtigten Informationsforderungen der Öffentlichkeit von dieser befriedigt werden müssen. Diese gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Unternehmungen für einen wirtschaftlich gesunden Staat, insbesondere im Hinblick auf die öffentlichen Haushalte, und zwar die der Gemeinden, der Länder und des Bundes, macht deutlich, daß es angebracht ist, diese Informationsforderungen der Öffentlichkeit als mindestens ebenso begründet anzusehen wie die Informationsforderungen der Anteilseigner.[1)]

Diese Begründung für die Informationsforderungen der Öffentlichkeit an die Unternehmungen wird in der Literatur allgemein anerkannt,[2)] gleichzeitig jedoch in den

---

damit finanziellen Zukunft in "seiner Unternehmung" z.B. ein Haus in der Nähe dessen Standorts baut und damit erhebliche finanzielle und persönliche Belastungen auf sich nimmt, deren Erfüllung bei einem Arbeitsplatzverlust oder Arbeitsplatzwechsel für ihn unmöglich oder zumindest sehr schwierig wird.

1) Vgl. Feuerbaum, E., Der Bilanzzweck in der Bilanztheorie, in: WPg 1970, 23. Jg., S. 427

2) Der Argumentation Stützels, der eigene Informationsforderungen des Staates an die Unternehmungen zwar nicht verneint, zu ihrer Befriedigung aber nicht unbedingt die öffentliche Rechnungslegung als notwendig erachtet, sondern die auf direktem Weg vom Staat zu erreichenden Auskünfte von den Unternehmungen z.B. im Rahmen des § 10 des Gesetzes über Statistik für Bundeszwecke (Gesetz vom 3.9.1953, BGBl I, S. 1314) und durch Verordnungen im Bereich der Gewerbeaufsicht als ausreichend ansieht, hält Scherrer u.E. zu Recht entgegen, daß die Prohibitivwirkung der Informationsbefriedigung durch die öffentliche Rechnungslegung wesentlich größer ist, da eine Rechnungslegung ausschließlich staatlichen Stellen gegenüber nicht die gleichen Auswirkungen auf das Verhalten der Unternehmensleitungen haben kann, wie eine solche auch der Öffentlichkeit gegenüber. Vgl. dazu: Stützel, W., Die Konzentration in der Wirtschaft, a.a.O., S. 953; Scherrer, G., Die Ausweitung der Rechnungslegungspublizität auf alle Großunternehmen, Diss. München 1968, S. 157

meisten Fällen nur wenig präzisiert.[1] Es bleibt jedoch festzuhalten, daß es neben den Verbänden von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, staatlichen und privaten wissenschaftlichen Institutionen,[2] Wirtschaftspresse und Wirtschaftsabteilungen von Rundfunk und Fernsehen insbesondere, wie oben schon festgestellt, die Gemeinden, die Bundesländer und der Bund insgesamt sind,[3] die berechtigte Informationsforderungen gegenüber den Unternehmungen geltend machen können.[4]

Für eine Gemeinde ist von der gesunden wirtschaftlichen und finanziellen Entwicklung der Unternehmungen in ihrem Bereich die Erhaltung der Arbeitsplätze ihrer Bürger abhängig, wobei diesem Tatbestand, neben der persönlichen Bedeutung, den er für den einzelnen Arbeitnehmer besitzt, ebenso für die weitere Entwicklung der Gemeinde und oft auch bei größeren Unternehmungen für die einer ganzen Region erhebliches Gewicht beizumessen ist. Wirtschaftliche Schwierigkeiten bei diesen Unternehmungen bringen daher oft neben den persönlichen Schäden, wie sie z.B. durch Kurzarbeit, Arbeitsplatzverlust und Wertminderungen an privatem Vermögen (Grundstücken und Gebäuden) entstehen, auch Gefahren für das Vermögen, insbesondere aber die zukünftige Finanzkraft der Gemeinden mit sich. Diese planen

---

1) Vgl. Döllerer, G., Zweck der aktienrechtlichen Publizität, in: BB 1958, 11. Jg., S. 1281

2) Vgl. Egner, H., Bilanzen, a.a.O., S. 38

3) Vgl. Steinmann, H., Das Großunternehmen im Interessenkonflikt. Ein wirtschaftlicher Diskussionsbeitrag zu Grundfragen der Reform der Unternehmensordnung in hochentwickelten Industriegesellschaften, Stuttgart 1969, S. 241 ff.

4) Zu einer detaillierten und umfangreichen Aufgliederung der unter dem Sammelbegriff "übrige Öffentlichkeit" genannten Personengruppen und Institutionen vgl. Bieg, H., Schwebende Geschäfte in Handels- und Steuerbilanz. Die derzeitige und mögliche bilanzielle Behandlung beiderseits noch nicht erfüllter synallagmatischer Verträge unter besonderer Berücksichtigung der Interessen der Bilanzadressaten, Frankfurt/Bern 1977, S. 166 ff.

ihre Haushalte und damit ihre Investitionen im Interesse aller Bürger, wobei die zur Finanzierung dieser meist sehr aufwendigen Projekte (z.B. Schwimmbäder und Sporthallen) aufgenommenen Kredite in der Regel sehr langfristig getilgt werden. Dies geschieht in der Regel im Vertrauen auf eine weitere gesunde wirtschaftliche und finanzielle Entwicklung und die davon abhängigen Steuerzahlungen der Unternehmungen in ihrer Gemeinde.

Sehr oft ist es auch so, daß einzelne Gemeinden oder Regionen bei der Neuansiedlung von Unternehmungen oder bei der Erweiterung bereits ortsansässiger Betriebe in starker Konkurrenz mit anderen Gemeinden bzw. Regionen stehen und die betreffenden Unternehmungen nur dadurch zu dem Standort oder zu einer Erweiterung in ihrer Gemeinde bringen können, indem sie Vorleistungen erbringen, also z.B. auf die Erhebung von Grunderwerbsteuer verzichten, teuer gekaufte Grundstücke den Unternehmungen billiger anbieten, Gewerbesteuerzahlungen auf bestimmte Zeit aussetzen bzw. stunden oder aber erhebliche Investitionen zur Infrastrukturverbesserung tätigen, alles im Vertrauen auf die Steuerzahlungen der Unternehmung in der Zukunft und die Erhaltung bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen für ihre Bürger. Aus diesen Überlegungen wird ersichtlich, daß die Gemeinden an Informationen über die Planungen, insbesondere die Investitions- und Personalplanungen der Unternehmungen in ihrer Region ein notwendiges und berechtigtes Interesse haben.

Die Bedeutung einer gesunden wirtschaftlichen Entwicklung von größeren Unternehmen und Schlüsselindustrien geht demgegenüber weit über den regionalen Bereich hinaus und kann Auswirkungen auf die Situation der gesamten Volkswirtschaft haben, so daß auch von diesem Gesichtspunkt aus ein berechtigtes Informationsinteresse des Staates bejaht werden muß. Die unternehmerischen Planungen können in der Zukunft Arbeitslosigkeit mit sich bringen, den Staat zu teueren so-

zialpolitischen Maßnahmen zwingen, das Steueraufkommen vermindern und sogar die Notwendigkeit von Subventionen für die Unternehmungen durch den Staat erfordern,[1] denn aus sozialen Gründen kann ein Staat heute dem Zusammenbruch eines Großunternehmens nicht tatenlos zusehen, und dieses wiederum kann fast sicher sein, daß dann, wenn es sich wirtschaftlichen Schwierigkeiten gegenübersieht, der Staat in irgendeiner Form helfend einspringt.[2]

Ebenso ist es für den Staat als dem wichtigsten Träger von wirtschafts-, konjunktur- und beschäftigungspolitischen Maßnahmen notwendig, Informationen über die weitere geplante Entwicklung von Großunternehmen zu haben, denn er muß bei seinen gesamten wirtschaftspolitischen Maßnahmen "immer häufiger die Gegebenheiten einzelner weniger Unternehmen berücksichtigen, wie umgekehrt gerade das Gelingen von konjunktur- und beschäftigungspolitischen Maßnahmen zunehmend von einer verständnisvollen Unterstützung durch die Strategie großer Unternehmungen und Unternehmensverbände abhängig wurde."[3]

Es bleibt also auch hier festzustellen, daß auch der Staat an Informationen über die Zukunftspläne der Unternehmungen, an ihrer zukünftigen Rentabilität und Liquidität ein berechtigtes Interesse hat. Die Daten aus den Unternehmungen "sind für die öffentlichen Haushalte von Interesse im Hinblick auf ihre eigenen Haushaltsplanungen - auch im Sinne einer aktiven Konjunkturpolitik, d.h. im Hinblick auf antizyklisches Verhalten bei nachlassender Investitionstätigkeit der Unternehmen."[4]

---

1) Vgl. Hertl, R., Publizität in unserer Zeit, Hamburg-Berlin-Essen-Frankfurt, S. 7

2) Vgl. Cassier, S.C., Wer bestimmt die Geschäftspolitik von Großunternehmen. Das Verhältnis zwischen Kapitaleigentum und Entscheidungsgewalt, Frankfurt 1962, S. 180

3) Kraske, J., Die Publizitätspflicht der Großunternehmen, ihre Grundlagen und ihre Erweiterung, Diss. Freiburg 1962, S. 87

4) Pfeiffer, H.H., Möglichkeiten und Grenzen der Prüfung von Prognosen durch den Wirtschaftsprüfer, in: WPg 1974, 27. Jg., S. 169

2. Die Informationsabgabe an die Koalitionsteilnehmer als Ausgangsgröße des politischen Systems der aktienrechtlichen Rechnungslegung der Unternehmung

2.1. Die Informationsabgabe an die externen Koalitionsteilnehmer

2.1.1. Die öffentliche Rechnungslegung als wichtigtes Informationsinstrument für die Mehrzahl der externen Koalitionsteilnehmer

Unternehmensexterne Koalitionsteilnehmer erhalten die für ihre Entscheidungen notwendigen Daten in der Hauptsache dann, wenn diese von den in Frage kommenden Unternehmungen publiziert werden. Der Begriff der Publizität ist gesetzlich nicht definiert und "inhaltlich von außerordentlich komplexer Natur."[1] Nach Rittner[2] ist der Begriff Publizität seinem Charakter nach ein formaler, d.h. wertfreier Begriff, der jeweils den Zwecken und der Eigenart der konkreten Fragestellung angepaßt werden muß. Folglich ist eine exakte begriffliche Klärung der Publizität unabdingbare Voraussetzung für eine exakte Themenabgrenzung und muß demzufolge an dieser Stelle vorgenommen werden.[3]

---

1) Scherrer, G., Die Ausweitung der Rechnungslegungspublizität auf alle Großunternehmen, a.a.O., S. 2

2) Vgl. Rittner, F., Die handelsrechtliche Publizität außerhalb der Aktiengesellschaft, Gutachten für den 45. Deutschen Juristentag, Bd. 1, Teil 4, in: Verhandlungen des 45. Deutschen Juristentags, hrsg. von der ständigen Deputation des Deutschen Juristentags, München-Berlin 1964, S. 4, Anm. 16

3) Sowohl die Untersuchung der historischen Entwicklung der Forderung nach Publizität als auch die Untersuchung des Publizitätsbegriffs nach etymologischen und systematischen Gesichtspunkten, die vielfach bei der Analyse dieses Problemkreises einen breiten Raum einnehmen, können im Rahmen dieser Arbeit, die die Publizität als Informations-, Entscheidungs- und Kontrollinstrument durch Unterrichtung Außenstehender über die wirtschaftliche Lage von Unternehmungen versteht unterbleiben. Auf diese Aufgabe der Publizität, nämlich die Abgabe der Information an externe Empfänger im Gegensatz zur Informa-

Forts. S. 116

Publizität bedeutet dem ursprünglichen Wortsinn gemäß lediglich Offenlegung, Veröffentlichung, Bekanntmachung. Bestimmte interne Daten von Unternehmungen über ihre Struktur, Tätigkeit und wirtschaftliche Entwicklung[1] und bestimmte Vorgänge innerhalb dieser Unternehmungen werden von diesen bekanntgegeben.[2] Dies geschieht zum einen bei ihrer Gründung, zum anderen während ihres Bestehens.[3] Sowohl Form und Inhalt der Publizität als auch ihr Adressatenkreis werden durch den Wortinhalt nicht vorgegeben.

---

tionsabgabe innerhalb der Unternehmung selbst, weisen insbesondere Hundhausen und Wiethölter hin, der betont: "Die Publizität ist das Mittel, die Verwaltung nach außen rechenschaftspflichtig zu halten." Vgl. dazu: Wiethölter, R., Das Publizitätsinteresse der Anteilseigner, in: Das Frankfurter Publizitätsgespräch, Frankfurt 1962, S. 45; Hundhausen, G., Die Bedeutung der Publizität unter besonderer Berücksichtigung der historischen Bedeutung, in: Das Frankfurter Publizitätsgespräch, a.a.O., S. 23; zur Diskussion des Publizitätsbegriffs nach etymologischen und systematischen Gesichtspunkten und der historischen Entwicklung der Forderung nach Publizität vgl.: Leitz, F., Die Publizität der Aktiengesellschaft, Diss. Frankfurt 1929, S. 56 f. und 83 f.; Mayer, F., Das Publizitätsproblem in der Wirtschaft, Abhandlungen aus dem staatswissenschaftlichen Seminar der Universität Erlangen, Heft 9, hrsg. von H. Moeller, Leipzig 1930, S. 2 f.; Bez, H., Bilanzpublizität und Unternehmensinteresse bei der industriellen AG, Diss. Frankfurt 1936, S. 20 ff.; Schindler, R., Die Publizitätsvorschriften bei der Rechnungslegung der AG, Bern 1967, S. 4 f.; Kraske, H., Die Publizitätspflicht der Großunternehmen, a.a.O., S. 9 f.

1) Vgl. Richter, M., Die Sicherung der aktienrechtlichen Publizität durch ein Aktienamt, Köln-Berlin-Bonn-München 1975, S. 5

2) Kronstein/Claussen fassen unter dem Begriff Publizität "die Vielzahl der Mitteilungen zusammen, die von den Verwaltungen der Aktiengesellschaften über die Lage des Unternehmens und seine wirtschaftliche Tätigkeit abgegeben werden." Vgl. Kronstein/Claussen, Publizität und Gewinnverteilung im neuen Aktienrecht, Frankfurt 1960, S. 9

3) Vgl. Schindler, R., Die Publizitätsvorschriften bei der Rechnungslegung der AG, a.a.O., S. 9

Unterschiedliche Auffassungen herrschen in der Literatur über den Adressatenkreis, an den sich die Publizität richtet, also über den Umfang der geforderten Öffentlichkeit. Während Herrmann[1] der Meinung ist, daß auch bei Auskünften an einen kleinen geschlossenen Kreis von Publizität gesprochen werden könne, ja diese hier sogar die intensivste Wirkung zeige, sind sowohl Mayer[2] als auch Kraske[3] der Ansicht, daß man von Publizität erst dann sprechen könne, wenn sich die abgegebenen Informationen auch an die Öffentlichkeit außerhalb eines bestimmten und oft sehr kleinen Personenkreises richtet. Dieser Meinung ist zuzustimmen, da es offensichtlich ist, daß dann, wenn z.B. wichtigen und einflußreichen Aktionären, Gläubigern, Lieferanten und Kunden Einblick in die Geschäftsunterlagen gewährt wird, von "Publizität" keine Rede sein kann. Die Öffentlichkeit einer solchen Unterrichtung kann nur dann als gegeben angesehen werden, wenn die hierbei abgegebenen Informationen potentiell jedermann zugänglich sind.[4] "Der in dem Wort Publizität enthaltene Begriff der Öffentlichkeit kann nicht vollständig verleugnet werden. Publizität wird daher stets nur gegenüber einem größeren Personenkreis geübt, auf den sich mit gewissem Recht auch die Bezeichnung Publikum anwenden läßt."[5]

---

1) Vgl. Herrmann, W., Publizität und Kapitalmarkt, in: ZfhF 1958, 1o. Jg., S. 476

2) Vgl. Mayer, F., Das Publizitätsproblem in der Wirtschaft, a.a.O., S. 1o

3) Vgl. Kraske, J., Die Publizitätspflicht der Großunternehmen, a.a.O., S. 18 f.

4) Vgl. Moxter, A., Publizität und Rechnungswesen, in: HdR, a.a.O., Sp. 1478

5) Kraske, J., Die Publizitätspflicht von Großunternehmen, a.a.O., S. 19

Unter dem Begriff der Publizität im weiteren Sinne ist sowohl die freiwillige als auch die von bestimmten Unternehmungen gesetzlich geforderte Unterrichtung Außenstehender zu verstehen. Diese ausgedehnte Bedeutung der Publizität muß in dieser Arbeit eingeengt werden.

Neben der durch gesetzliche Vorschriften geforderten öffentlichen Unterrichtung bestehen für die Unternehmungen noch vielfältige Möglichkeiten, Informationen an die Öffentlichkeit abzugeben. Es handelt sich hierbei um eine freiwillige, d.h. um eine gesetzlich weder vorgeschriebene noch materiell und formell gesetzlich geregelte Publizität. Als Beispiele für solche Informationsmöglichkeiten sind einerseits Mitteilungen der Unternehmensleitungen in den Hauptversammlungen und auf Pressekonferenzen, Aktionärsbriefe und Mitteilungen in den Wirtschaftsteilen der Presse und den Wirtschaftsmagazinen von Rundfunk und Fernsehen als auch andererseits Informationen, die im Zusammenhang mit Maßnahmen der Werbung und der Public-Relations stehen,[1] zu nennen, soweit dort tatsächlich Unternehmensdaten geliefert werden. Obwohl es sich bei dieser freiwilligen Publizität in erster Linie um Publikationen handelt, die ihre Zielsetzung in der Hauptsache darin haben, das Marktverhalten der Publizitätsempfänger in einer von der publizierenden Unternehmung gewünschten Richtung zu beeinflussen, können die auf diese Art und Weise erhaltenen Informationen für den einzelnen Empfänger sehr interessant sein.[2]

---

1) Zur Definition der Begriffe Werbung und Public-Relation und ihrer Abgrenzung vgl. Hartmann, H., Die große Publikumsgesellschaft und ihre Investor-Relations. Die Unternehmung im Markt, Band 14, Berlin 1968, S. 63 ff.

2) Allerdings stellt Wasser zur Funktion der freiwilligen Publizität aus der Sicht der externen und der internen Koalitionsteilnehmer fest, daß
   1. für die externen die freiwillige Publizität der Unternehmung, die für ihre Entscheidung, Planung und Kontrolle relevanten Informationen über die Unternehmung liefern soll, die durch den Jahresabschluß nicht geliefert werden (Informationsfunktion),
   2. demgegenüber von den internen mit der freiwilligen Publizität von Daten aus dem betrieblichen Rechnungswesen der Unternehmung eine bestimmte Einstellung der externen, konkre-

Forts. s. S. 119

Für unsere Untersuchung haben sie aber zwei entscheidende Nachteile:[1)]

1. Diese Publikationen sind freiwillig. Sowohl ihre Veröffentlichung selbst als auch der Umfang und die Genauigkeit der veröffentlichten Daten hängt also überwiegend vom Willen und den Absichten der Unternehmensleitung und der hinter dieser stehenden internen Koalitionsteilnehmer ab (materielle Seite).

2. Wenn diese Informationen veröffentlicht werden, besteht keine Gewähr dafür, daß sie allen interessierten Parteien zugänglich sind, da die Art und Weise der Veröffentlichung gesetzlich nicht geregelt ist (formelle Seite).

Es bleibt also festzuhalten, daß die Manipulationsmöglichkeiten bei den Daten, die im Rahmen einer freiwilligen Publizität von der Unternehmung abgegeben werden, wesentlich größer sind als bei den Daten, die im Rahmen der materiell- und formell-rechtlich geregelten Rechnungslegung bekanntgegeben werden, da weder die Daten der freiwilligen Publizität noch die Form ihrer Bekanntgabe an irgendwelche materiell- und formell-rechtliche Vorschriften gebunden sind.

Bei den materiell- und formell-rechtlich geregelten Publizitätsvorschriften kann man zwischen einmaligen, zu be-

---

ter: eine Entscheidungsbeeinflussung der externen in eine von den internen gewünschte Richtung, die nicht unbedingt den Interessen der externen zuwiderlaufen muß, erreicht werden will (Funktion der Einflußnahme).
Vgl. dazu: Wasser, G., Bestimmungsfaktoren freiwilliger Prognosepublizität, Düsseldorf 1976, S. 2

1) Vgl. Eisenführ, F., Anforderungen an den Informationsgehalt kaufmännischer Jahresabschlußrechnungen, a.a.O., S. 12

stimmten Anlässen, also unregelmäßigen bzw. aperiodischen, und periodisch vorzunehmenden Veröffentlichungen unterscheiden.

Wichtiger als die unregelmäßigen Publizierungen ist für unsere Untersuchung die vom Gesetzgeber geforderte periodisch, materiell- und formell-rechtlich geregelte Rechnungslegung von Unternehmungen. Darunter versteht man die aufgrund gesetzlicher Vorschriften vorzunehmende Veröffentlichung von Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und erläuterndem Geschäftsbericht.[1)]

Die vorliegende Arbeit soll sich mit dem Kern des Problems befassen, nämlich mit der Publizität als öffentlicher Rechnungslegung, so wie sie zur Zeit gesetzlich fixiert ist oder wie sie de lege ferenda vorstellbar ist. Diese öffentliche Rechnungslegung ist als die wichtigste Publizitätsregel anzusehen.[2)] Die Vornahme der Veröffentlichung beruht dabei auf einem durch gesetzliche Vorschriften ausgelösten Zwang. Wenn man davon ausgeht, daß die externen Koalitionsteilnehmer, eventuell unterstützt durch die Fachpresse, durch die periodische Bekanntgabe von umfang-

---

1) Nach diesen Überlegungen zeigt es sich also, daß die Begriffe Publizität, Rechenschaftslegung und Rechnungslegung nicht, wie zuweilen in der Literatur zu lesen, synonym angewandt werden können. Vielmehr ist eine Abgrenzung dieser Begriffe möglich und notwendig. Würde von der Publizität die freiwillige Publizität, soweit es sich um Werbung und Public Relations handelt, getrennt, so ist der übrige Teil der Publizität mit der Rechenschaftslegung gleichzusetzen, da es dann Aufgabe dieses Teils der Publizität ist, nachprüfbare Informationen über die Ausführung übernommener Aufgaben zu liefern. "Rechenschaft kann auf verschiedene Weise gegeben werden: durch Berichterstattung und Besichtigung, durch Einblick in den Schriftverkehr, in Verträge und Protokolle, durch Urteile unabhängiger Sachverständiger und insbesondere durch Rechnungslegung." Vgl. dazu: Schneider, D., Renaissance der Bilanztheorie, a.a.O., S. 31

2) Vgl. Wiethölter, R., Die Publizitätsinteressen der Anteilseigner, in: Das Frankfurter Publizitätsgespräch, a.a.O., S. 47

reichen und zutreffenden Unternehmensdaten in den Stand versetzt werden, die wirtschaftliche und finanzielle Lage einer Unternehmung richtig zu beurteilen, so kann man das Publizitätssystem als die liberalste Form einer öffentlichen Kontrolle über Unternehmungen ansehen.[1)]

Auch der Gesetzgeber hat bei der Konzipierung des geltenden Aktienrechts auf die Wichtigkeit dieser periodischen Rechnungslegung hingewiesen, indem er sagt:[2)]

"Vorstand und Aufsichtsrat haben, da sie fremdes Vermögen verwalten,in regelmäßigen Abständen den Aktionären als den wirtschaftlichen Eigentümern Rechenschaft über ihre Geschäftsführung abzulegen."

Daß der Gesetzgeber diese Rechenschaftslegung nicht nur allein im Interesse der gerade beteiligten Aktionäre für notwendig erachtet, zeigt sich, wenn er betont:[3)]

"Die Rechnungslegungsvorschriften des Aktiengesetzes sollen nicht nur im Interesse der vorhandenen Aktionäre, sondern auch in dem zukünftiger Aktienerwerber und aller anderen an der Gesellschaft Beteiligten sicherstellen, daß aussagefähige Jahresabschlüsse aufgestellt und bekanntgemacht werden."

Durch diese Rechnungslegung kann das Ziel der Publizität, nämlich die Unterrichtung externer Interessengruppen durch die Abgabe von Informationen über die wirtschaftliche und finanzielle Lage

---

1) Vgl. Diehl, W., Die Rechnungslegung der privaten Versicherungsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der staatlichen Aufsicht, Zürich-St. Gallen 1955, S. 8

2) Begründung RegE, Rechnungslegung. Gewinnverwendung, abgedruckt in: Kropff, B., Aktiengesetz, Düsseldorf 1965, S. 216

3) Begründung RegE, Rechnungslegung. Gewinnverwendung, abgedruckt in: Kropff, B., Aktiengesetz, a.a.O., S. 217

einer Unternehmung am vollkommensten erfüllt werden. Sie ermöglicht in ganz besonderer Weise diesen Gruppen, denen in den meisten Fällen eine direkte Einflußnahme auf den Zielbildungs- und Entscheidungsprozeß und damit auf die wirtschaftliche und finanzielle Entwicklung der Unternehmung versagt bleibt, die Ausübung von Kontrolle und Entscheidungen. Demnach liegt hier vom Ansatz her die optimale Quelle für individuelle Entscheidung, Kontrolle, Kritik und Planung. Die vorgegebene Aufgabe kann durch die Rechnungslegung jedoch nur dann erfüllt werden, wenn sie die von diesen Gruppen gewünschten und benötigten Informationen in klarer und umfassender Weise vermittelt, da ansonsten, infolge belangloser Mitteilungen, der Publizitätszweck verfehlt wird.

2.1.2. Die materiell- und formell-rechtliche Regelung der öffentlichen Rechnungslegung nach dem Aktiengesetz vom 6.9.1965

Die Vorschriften über die öffentliche Rechnungslegung der Aktiengesellschaften sind in den §§ 148 - 178 AktG in der Reihenfolge, in der sich die öffentliche Rechnungslegung vollzieht, aufgeführt. Gemäß § 148 AktG i.V.m. § 77 Abs. 1 Satz 1 AktG[1] ist der Gesamtvorstand der Aktiengesellschaft zuständig und allein dafür verantwortlich, daß in den ersten drei Monaten des Geschäftsjahres die Jahresbilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung (Jahresabschluß) sowie der Geschäftsbericht aufgestellt und den Abschlußprü-

1) Vgl. Adler/Düring/Schmaltz: Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1968, § 148 Tz. 4

fern vorgelegt werden.[1] Der Gesetzgeber ging bei dieser Konzeption davon aus, daß allein die Unternehmensleitung, also der Vorstand, in der Lage ist, alle Bezugspersonen der Unternehmung "hinreichend und detailliert über die wirtschaftliche Lage und die voraussichtliche Entwicklung der Gesellschaft zu informieren."[2]

Bei den gesetzlichen Vorschriften über die öffentliche Rechnungslegung von Unternehmungen nach dem Aktiengesetz unterscheidet man eine materiell- und eine formell-rechtliche Ebene. Während die materiell-rechtliche Ebene auf die Vorschriften aufbaut, die die Aufstellung und den Inhalt von Jahresabschluß und Geschäftsbericht aufzeigen, werden auf der formell-rechtlichen Ebene sowohl die Einreichung von Jahresabschluß, Geschäftsbericht, Bestätigungsvermerk und Bericht des Aufsichtsrates zum Handelsregister als auch die Veröffentlichung von Jahresabschluß und Bestätigungsvermerk in den Gesellschaftsblättern geregelt.[3] Die Publizität der öffentlichen Rechnungslegung wird neben den zuletzt genannten Veröffentlichungen von Jahresabschluß und Bestätigungsvermerk in den Gesell-

1) Während sowohl Adler/Düring/Schmaltz als auch Godin/Wilhelmi der Ansicht sind, daß die Pflicht zur Aufstellung von Jahresabschluß und Geschäftsbericht eine zwingende Verpflichtung öffentlich-rechtlicher Art ist, auf die nicht verzichtet werden kann und die durch Ordnungsstrafe erzwingbar ist (§ 407 AktG), kommt Claussen zu dem Schluß, daß es sich, wegen der Herleitung der Bilanzaufstellungspflicht aus dem HGB, um eine handelsrechtliche Verpflichtung handelt. Daß die Bilanzaufstellung durch Ordnungsstrafe erzwungen werden kann, spricht seiner Meinung nach nicht für den öffentlich-rechtlichen Charakter, sondern vielmehr für die Parallelität mit der freiwilligen Gerichtsbarkeit. Vgl. dazu im einzelnen: Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, a.a.O., § 148 Tz. 2 und 4; Godin/Wilhelmi, Aktiengesetz, 4. Aufl., Berlin 1971, S. 871; Claussen, in: Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 148 Tz. 3

2) Mellerowicz, in: Großkommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 148 Anm. 2

3) Gemäß § 25 AktG gehört unbedingt zu den Gesellschaftsblättern der Bundesanzeiger. Daneben kann die Satzung auch noch andere Blätter als Gesellschaftsblätter bezeichnen. Im Zusammenhang mit der Einreichung der Schriftstücke zum Handelsregister und der Veröffentlichung in den Gesellschaftsblättern spricht Würdinger von Register-Presse-publizität. Vgl. dazu: Würdinger, H., Aktien- und Konzernrecht, 2. Aufl., Karlsruhe 1966, S. 9

schaftsblättern auch noch dadurch gewährleistet, daß gemäß § 9 Abs. 2 HGB eine beglaubigte Abschrift dieser Schriftstücke verlangt werden kann.

2.1.2.1. Der Jahresabschluß

Gemäß § 149 AktG sind für die Aufstellung des Jahresabschlusses neben den allgemeinen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung die §§ 150 - 159, 161 AktG und die §§ 38 - 47 HGB maßgebend. Obwohl § 149 Abs. 2 AktG bestimmt, daß die Vorschriften des Handelsgesetzbuches erst in zweiter Linie zu Rate zu ziehen sind, ist diese Rangordnung für die Praxis ohne Bedeutung, da die handelsrechtlichen Vorschriften entweder Teil der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung sind oder in ihren Einzelanweisungen durch die detaillierten und moderneren aktienrechtlichen Vorschriften weitgehend - mit Ausnahme der §§ 39, 40, 41 HGB - überholt sind.[1)]

Damit der Jahresabschluß[2)] auch tatsächlich der ihm in § 149 Abs. 1 AktG gestellten Aufgabe, nämlich "im Rahmen der Bewertungsvorschriften einen möglichst sicheren Einblick in die Vermögens- und Ertragslage der Gesellschaft" zu gewähren, gerecht wird, hat er bestimmten materiellen und formellen Anforderungen zu genügen.

Die Jahresbilanz ist unter Beachtung der Prinzipien der Bilanzklarheit und Bilanzübersichtlichkeit, der Bilanzwahrheit, der formellen und materiellen Bilanzkontinuität und dem Prinzip der Bilanzvollständigkeit aufzustellen.[3)]

---

1) Vgl. Claussen, in: Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 149 Tz. 2

2) Zu den im einzelnen von dem Gesetzgeber mit dem Jahresabschluß verfolgten Ziele und den zu ihrer Realisierung verwendeten Instrumente vgl. Wöhe, G., Jahresabschluß, in: HdWW, Bd. 4, Stuttgart 1978, S. 309 ff.

3) Vgl. Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, a.a.O., § 149 Tz. 21 - 24, 26 - 29, 35 - 38; Vgl. zu diesen Prinzipien im einzelnen auch: Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 175 ff.; Wöhe, G., Die Handels- und Steuerbilanz, München 1977, S. 31 f.

Die Bewertung der einzelnen Positionen der Bilanz hat unter dem übergeordneten Prinzip vorsichtiger Gewinnermittlung zu erfolgen. Der Bilanzanalytiker soll keinen günstigeren Eindruck über die wirtschaftliche und finanzielle Lage der betreffenden Unternehmung gewinnen, als dies tatsächlich der Fall ist. Aufgrund des Realisationsprinzips werden einerseits erkennbare, aber erst in der Zukunft anfallende Gewinne in der Bilanz nicht berücksichtigt, während andererseits dem Imparitätsprinzip folgend in der Zukunft voraussichtlich anfallende Verluste mit in die bilanziellen Wertansätze einzubeziehen sind. Die Bewertung zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten, die zugleich Höchst- und, im Zeitpunkt der Anschaffung oder Herstellung, Mindestgrenze bei der Bilanzierung und Bewertung der Aktiva sind, folgt ebenfalls aus dem Realisationsprinzip, da ein darüberhinausgehender Wertansatz die Vorwegnahme eines unrealisierten Gewinns bedeuten würde.[1)]

Festzuhalten bleibt, daß die in Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung publizierten Informationen grundsätzlich vergangenheitsorientiert sind und zukunftsbezogene Informationsinteressen grundsätzlich nicht befriedigen. Nur bei Anwendung des Imparitätsprinzips und nur bei wenigen Positionen dieser Rechnungen, wie z.B. bei der Rückstellungsbildung und der Abschreibungsbemessung[2)], werden Zukunftserwartungen berücksichtigt.[3)] Ansonsten stellen diese Rechnungen reine "Abrechnungen der Vergangenheit" dar, die keinen oder nur einen sehr begrenzten Einblick in die zukünftige Unternehmensentwicklung zulassen.

---

1) Vgl. Mellerowicz, in: Großkommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 153 Anm. 21

2) Vgl. dazu auch: Wöhe, G., Abschreibung, in: Handwörterbuch des deutschen Steuerrechts und der Steuerwissenschaften, Bd. 1, München 1972, S. 14 f.; Wöhe, G., Rückstellung, in: Handwörterbuch des deutschen Steuerrechts und der Steuerwissenschaften, Bd. 2, a.a.O., S. 898 ff.

3) Beachtlich ist in diesem Zusammenhang jedoch die Regelung des § 159 AktG. In ihm verlangt der Gesetzgeber: "Im Jahresabschluß sind der Betrag der im Geschäftsjahr geleisteten Pensionszahlungen einschließlich der Zahlungen an rechtlich selbständige Versorgungskassen und in Vom-Hundert-Sätzen dieses Betrags die in jedem der folgenden fünf Geschäftsjahre voraussichtlich zu leistenden Zahlungen zu vermerken."

Auch die im Aktiengesetz aufgeführten Pflichtgliederungsschemata für die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung sollen den "möglichst sicheren Einblick in die Vermögens- und Ertragslage der Gesellschaft" gewährleisten. Bei diesen Regelungen handelt es sich dabei um formelle Mindestanforderungen, die einer weitergehenden oder - unter bestimmten Voraussetzungen - einer von den gesetzlichen Gliederungsschemata abweichenden Gliederung nicht entgegenstehen, soweit dies für den "möglichst sicheren Einblick" dienlich ist.[1)]

Gemäß § 256 Abs. 1 Nr. 1 AktG tritt die Nichtigkeit des Jahresabschlusses jedoch sofort dann ein, wenn durch seinen Inhalt Vorschriften verletzt werden, die ausschließlich oder überwiegend zum Schutze der Gläubiger der Gesellschaft oder sonst im öffentlichen Interesse gegeben sind. Dabei präzisiert § 256 Abs. 4 AktG diese Vorschrift für die Gliederungsschemata dahingehend, daß hier die Nichtigkeit des Jahresabschlusses dann eintritt, wenn durch abweichende Gliederungen Klarheit und Übersichtlichkeit des Jahresabschlusses wesentlich beeinträchtigt werden.[2)]

2.1.2.2. Der Geschäftsbericht

Da das Zahlenwerk des Jahresabschlusses allein kein ausreichendes Bild über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft abgibt, muß es durch einen Wortbericht erläutert und ergänzt werden.[3)] Diese Aufgabe übernimmt der Geschäftsbericht als dritter ergänzender Bestandteil der Rechnungslegung.[4)] Seine Informationen sollen allein dazu dienen,

---

1) Vgl. Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, a.a.O., Vorbemerkung zu den §§ 151, 152, 157 - 162 Tz. 1

2) Vgl. Mellerowicz, in: Großkommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 151 Anm. 3

3) Vgl. Kropff, in: Geßler/Hefermehl/Eckhardt/Kropff, Aktiengesetz, a.a.O., § 160 Anm. 2

4) Vgl. dazu ausführlicher: Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 545

"den möglichst sicheren Einblick in die Vermögens- und Ertragslage der Gesellschaft" zu gewähren. Im Gegensatz zum Jahresabschluß unterliegt der Geschäftsbericht damit keinem Aufgabenpluralismus.[1)]

Der Geschäftsbericht ist nach § 160 AktG in den vom Vorstand zu erstattenden Lagebericht (§ 160 Abs. 1), der durch einen Zwischenbericht (Nachtragsbericht) sowie einen Sozialbericht ergänzt wird und den Erläuterungsbericht, der aus einem allgemeine Teil (§ 160 Abs. 2) sowie einem speziellen Teil mit einer Reihe detaillierter Einzelangaben (§ 160 Abs. 3) besteht, zu untergliedern.[2)]

Während der Erläuterungsbericht seiner Aufgabe, nämlich das im Jahresabschluß wiedergegebene Bild der Vermögens- und Ertragslage der Gesellschaft abzurunden, durch bis ins einzelne gehende gesetzliche Vorschriften hinreichend erfüllt, enthält das Gesetz für den für die Bilanzadressaten so bedeutsamen Lagebericht keine konkretisierten Angabepflichten,[3)] sondern fordert lediglich ganz allgemein, daß im Lagebericht "der Geschäftsverlauf und die Lage der Gesellschaft" darzulegen sind. An den Bedürfnissen der Koalitionsteilnehmer, insbesondere der externen, orientierte "Grundsätze gewissenhafter und getreuer Rechenschaft für den Lagebericht" existieren bis heute noch nicht.[4)] Entscheidend für die Berichterstattung an dieser Stelle bleibt deshalb allein die Verkehrsauffassung und das pflichtgemäße Ermessen des Vorstandes. [5)]

---

1) Vgl. Moxter, A., Bilanzlehre, a.a.O., S. 123

2) Vgl. dazu im einzelnen: Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 545 ff.; Wöhe, G., Die Handels- und Steuerbilanz, a.a.O., S. 109 ff.

3) Vgl. Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 549

4) Moxter, A., Bilanzlehre, a.a.O., S. 125

5) Vgl. Ertner, U., Der Geschäftsbericht als Instrument erweiterter aktienrechtlicher Rechnungslegung, Berlin 1968, S. 35

Gemäß § 160 Abs. 4 Satz 2 darf die Unternehmung jedoch im Geschäftsbericht den "möglichst sicheren Einblick" dann verweigern, "wenn und insoweit es für das Wohl der Bundesrepublik oder eines ihrer Länder erforderlich ist."

§ 160 Abs. 4 Satz 3 bestimmt weiterhin, daß die Unternehmung bei der Berichterstattung nach § 160 Abs. 3 Nr. 7 (Haftungsverhältnisse) und Nr. 10 (Verbundene Unternehmen) die Veröffentlichung von "Einzelheiten" unterlassen kann, wenn durch deren Bekanntgabe für das Wohl der Gesellschaft oder eines mit ihr verbundenen Unternehmens "bei vernünftiger kaufmännischer Beurteilung" mit "erheblichen Nachteilen" gerechnet werden muß. In diesen Fällen muß der Betrieb allerdings die Inanspruchnahme dieser Schutzklausel bei § 160 Abs. 3 Nr. 7 und Nr. 10 angeben.[1)]

2.1.2.3. Die Prüfung durch den Abschlußprüfer

2.1.2.3.1. Jahresabschluß und externe Jahresabschlußprüfung in informations-system-theoretischer Sicht

In einem früheren Abschnitt dieser Arbeit[2)] wurde bereits festgestellt, daß jede Unternehmung als Koalition interner und externer Koalitionsteilnehmer anzusehen ist. Als Abgrenzungskriterien zwischen internen und externen Koalitionsteilnehmern dienten dabei zwei Tatbestände: Zum einen zeigte es sich bei den Untersuchungen, daß interne Koalitionsteilnehmer, wenn sie es wünschen, in starkem Maße direkt oder indirekt auf die betrieblichen Entscheidungen, also auch auf die Entscheidungen, die bei der Erstellung des Jahresabschlusses zu treffen sind, Einfluß nehmen und diese in ihrem Sinne beeinflussen können. Dies ist den ex-

---

1) Vgl. zum Geschäftsbericht genauer S. 248 ff.

2) Vgl. dazu S.81 ff.

ternen Koalitionsteilnehmern nicht möglich. Zum anderen wurde deutlich, daß interne Koalitionsteilnehmer bei der zu ihrer Entscheidungsfindung notwendigen Informationsbeschaffung, entweder aufgrund ihrer rechtlichen Stellung in der Unternehmung oder aufgrund ihrer wirtschaftlichen Machtposition gegenüber dieser, ohne allzugroße Schwierigkeiten Einblick in das innerbetriebliche Zahlenmaterial nehmen können, Externe dagegen im großen und ganzen allein auf die von der Unternehmung publizierten und durch die Internen möglicherweise beeinflußten Informationen des Jahresabschlusses als Grundlage für ihre Entscheidungsfindung angewiesen sind.

Für die externen Koalitionsteilnehmer ist es nun nicht möglich, diese von der Unternehmung mit der externen Rechnungslegung an sie abgegebenen Informationen selbständig auf Vollständigkeit und Richtigkeit hin zu überprüfen. Zum einen ist ihnen der Weg zu den diesen Informationen zugrundeliegenden Daten, nämlich den Daten des innerbetrieblichen Rechnungswesens, versperrt, zum anderen wird ihnen wohl in den meisten Fällen auch der zur Durchführung einer solchen Prüfung notwendige Sachverstand fehlen. Folgerichtig mußte nun der Gesetzgeber zwischen die externen Koalitionsteilnehmer als Informationsempfänger und die internen Koalitionsteilnehmer als Informationssender eine zusätzliche, unabhängige und fachlich qualifizierte Instanz setzen, die im Interesse der Externen für diese, die im Rahmen der externen Rechnungslegung abgegebenen Informationen auf Vollständigkeit und Richtigkeit hin überprüft.

Der Begriff der Prüfung, insbesondere aber seine Abgrenzung zu den Begriffen Überwachung, Revision und Kontrolle war in der Literatur bis vor nicht allzulanger Zeit noch stark

umstritten.[1] Es erscheint nicht sinnvoll auf diese terminologische Diskussion an dieser Stelle noch einmal einzugehen. Vielmehr wollen wir als entscheidende Tatbestände einer Prüfung folgende Merkmale ansehen:

1. Es wird ein Ist-Objekt ermittelt.
2. Es wird ein Soll-Objekt ermittelt.
3. Es findet eine vergleichende Gegenüberstellung von Ist-Objekt und Soll-Objekt statt.
4. Es wird eine abschließende Beurteilung über den Ist-Zustand des Soll-Objektes abgegeben.
5. Die Vornahme der vergleichenden Gegenüberstellung und die sich daran anschließende Urteilsabgabe erfolgt durch eine natürliche, sachverständige und prozeßunabhängige Person.[2]

Die Einschaltung einer externen, unabhängigen Prüfungsinstanz zwischen Informationen über ein Objekt und an Informationen über dieses Objekt Interessierte, ist immer dann begründet und notwendig, wenn diese Personen, um ihre individuellen Ziele zu erreichen, Beiträge zu diesem Objekt geleistet haben, im Augenblick leisten oder in der Zukunft möglicherweise leisten werden und somit zu dessen bisheriger bzw. zukünftiger Entwicklung beigetragen haben bzw. beitragen werden, diese Personen damit also ein be-

---

1) Vgl. dazu z.B.: Loitlsberger, E., Zur Theorie der Prüfung, in: Veröffentlichungen des Instituts für Organisation und Revisionswesen an der Hochschule für Welthandel, hrsg. von L.L. v. Illetschko, Bd. 1, Wien 1953, S. 29; Loitlsberger, E., Treuhand- und Revisionswesen, Stuttgart 1966, S. 27; v. Wysocki, K., Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens, Berlin-Frankfurt 1967, S. 5; Egner, H., Zum wissenschaftlichen Programm der betriebswirtschaftlichen Prüfungslehre, in: ZfbF 1970, 22. Jg., S. 771 ff.; v. Wysocki, K., Prüfungswesen, Berlin-Frankfurt 1972, S. 5 ; Bretzke, W.R., Zur Terminologie einer Theorie der Prüfung, in: BFuP 1972, 24. Jg., S. 253 ff.; Bussmann, K.F., Die Prüfung der Unternehmungen, Wiesbaden 1972, S. 31 f.

2) Vgl. Selchert, F.W., Zur Diskussion um das Erkenntnisobjekt des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens, in: WiSt 1972, 1. Jg., S. 103; v. Wysocki, K., Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens, 2. Aufl., Berlin-Frankfurt 1977, S. 2

rechtigtes Interesse an Informationen über dieses Objekt haben, gleichzeitig aber nicht in der Lage sind, seinen Zustand und seine weitere Entwicklung vollkommen zu beeinflussen. Die Zielsetzung einer Prüfung besteht dann primär darin, "diese Personen über die Auswirkungen der von ihnen nicht 'kontrollierten' Einflüsse auf den Zustand des (Prüf-)Objektes zu informieren und sie auf diese Weise in die Lage zu versetzen, gegebenenfalls angemessene (Korrektur-) Entscheidungen zu treffen."[1)]

Auf den Fall der externen Rechnungslegung übertragen bedeutet dies konkret, daß die Prüfung der mit dem Jahresabschluß abgegebenen Informationen durch eine natürliche, sachverständige, prozeßunabhängige und externe Person als Grundlage dafür angesehen werden kann, daß die internen die externen Koalitionsteilnehmer im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften vollständig und richtig über das Unternehmensgeschehen informieren. Damit soll verhindert werden, daß die Internen "die verhaltenssteuernde Wirkung von Informationen im Sinne einer gezielten Manipulation der externen Koalitionsteilnehmer" [2)] ausnutzen. Die Prüfungsinstanz wahrt also die Interessen der externen gegenüber den internen Koalitionsteilnehmer, da die Externen ihre individuelle Zielrealisation in der Unternehmung nur mittelbar beeinflussen können, indem durch ihre Reaktionen auf gegebene Entscheidungen der internen Koalitionsteilnehmer "deren Entscheidungsfeld" beeinflußt wird.[3)]

---

1) Sieben, G./Bretzke, W.R., Zur Typologie betriebswirtschaftlicher Prüfungssysteme, in: BFuP 1973, 25. Jg., S. 625

2) Sieben, G./Bretzke, W./Raulwing, H., Zur Problematik einer Prüfung von Managementleistungen, in: BFuP 1976, 28. Jg., S. 182

3) Goetzke, W., Grundmodelle wirtschaftlicher Kontrolle und aktienrechtliche Jahresabschlußprüfung, in: BFuP 1976, 28. Jg., S. 158

Sieben und Bretzke[1] kommen bei der Erarbeitung einer Typologie betriebswirtschaftlicher Prüfungssysteme über die Überlegung, daß Prüfungen, die "zur Erfüllung der Ziele bzw. Funktionen des Gesamtsystems eingerichtet werden und sich im Rahmen der Struktur des Gesamtsystems vollziehen, nur erklärbar (sind), wenn man zu ihrer Erklärung ein Modell entwirft, das über 'den Prüfer' hinaus Verhaltenshypothesen über alle Instanzen enthält, die auf den Ablauf und das Ergebnis einer Prüfung einwirken",[2] zu dem Ergebnis, daß die systemtheoretische Betrachtungsweise "ein geeignetes begriffliches und formales Raster für den Entwurf eines solchen, die 'soziale Gesamtinterdependenz' berücksichtigenden Prüfungsmodells"[3] ist. Unter Prüfungssystem verstehen sie dabei die Gesamtheit aller Elemente (Instanzen), durch deren Verhalten Ablauf, Ergebnis und Wirkung einer Prüfung beeinflußt werden.[4]

Als Prüfungssysteme vom Typ III kennzeichnen sie solche Prüfungen,[5] bei denen der Zustand eines Prüfobjektes

---

1) Vgl. Sieben, G./Bretzke, W., Zur Typologie betriebswirtschaftlicher Prüfungssysteme, a.a.O., S. 625 ff.; Sieben, G./Bretzke, W., Theorie der Prüfung, in: HdB, a.a.O., Sp. 3269 ff.

2) Sieben, G./Bretzke, W., Zur Typologie betriebswirtschaftlicher Prüfungssysteme, a.a.O., S. 625

3) Sieben, G./Bretzke, W., Zur Typologie betriebswirtschaftlicher Prüfungssysteme, a.a.O., S. 626

4) Vgl. Sieben, G./Bretzke, W., Zur Typologie betriebswirtschaftlicher Prüfungssysteme, a.a.O., S. 625

5) Neben dem Prüfungssystem vom Typ III unterscheiden Sieben und Bretzke noch solche vom Typ I und II. Nach ihrer Meinung stellt das Prüfungssystem vom Typ I die einfachste Struktur eines Prüfungssystems dar, das dann vorliegt "wenn die Prüfungsfunktion von derselben Instanz wahrgenommen wird, die mit ihren Entscheidungen gestaltend auf die Entwicklung des Prüfobjektes einwirkt", während sie von einem Prüfungssystem vom Typ II dann sprechen. "wenn die Prüfungsfunktion von der Entscheidungsfunktion getrennt und organisatorisch verselbständigt wird, aber im Gesamtsystem der Entscheidungsbefugnis der Entscheidungsinstanz unterstellt bleibt." Vgl. dazu: Sieben, G./Bretzke, W., Zur Typologie betriebswirtschaftlicher Prüfungssysteme, a.a.O., S. 626 f.; Sieben, G./Bretzke, W., Theorie der Prüfung, a.a.O., Sp. 3272 f.

Auswirkungen auf die Interessen und damit die individuelle Zielrealisation von Personen hat, diese aber nicht wie die Entscheidungsinstanz oder andere ebenfalls an dem Prüfobjekt interessierte Personen über ihren Einfluß auf die Entscheidungsinstanz, wobei dieser Einfluß nicht zuletzt eine Komponente des Informationsvorsprungs gegenüber anderen Personen ist, die Möglichkeit einer direkten Einflußnahme auf den Zustand und auch die weitere Entwicklung des Prüfobjektes haben. Allein eine externe Prüfungsinstanz, die dem Anordnungsbereich der Entscheidungsinstanz und damit auch gleichzeitig dem der internen Koalitionsteilnehmer entzogen ist, kann in diesem Fall für eine wahre und vollständige Berichterstattung im Rahmen der Prüfungsnormen sorgen, da man davon ausgehen muß, daß weder die Entscheidungsinstanz, die sowenig wie möglich kontrolliert werden will, noch die internen Koalitionsteilnehmer, die ihren Informationsvorsprung nicht aufgeben wollen, ein unbedingtes Interesse daran haben, mehr als notwendig und damit gleichzeitig auch genauer als notwendig über das betriebliche Geschehen jetzt und in der Zukunft zu berichten. Die Prüfungsinstanz soll dann wenigstens dafür sorgen, daß die abgegebenen Informationen vollständig und zutreffend sind

Die aktienrechtliche Pflichtprüfung des Jahresabschlusses als eine spezielle betriebswirtschaftliche Prüfung ist nach den oben aufgezeichneten Kriterien dem Prüfungssystem vom Typ III zuzuordnen. Aufgrund eines gesetzlich fixierten Prüfungsauftrags bestätigt oder verneint eine externe, unabhängige und sachverständige Prüfungsinstanz die Ordnungsmäßigkeit der periodischen Rechnungslegung einer Unternehmung, die es insbesondere den externen Koalitionsteilnehmern, denen ja der Rückgriff auf Insiderinformationen versperrt ist und die so primär auf die Informationen des Jahresabschlusses angewiesen sind, ermöglichen soll, sich ein Bild über die wirtschaftliche und finanzielle Lage der rech-

nungslegenden Unternehmung zu machen und damit fundierte Entscheidungen im Hinblick auf ihre finanzielle Zielerreichung zu treffen.

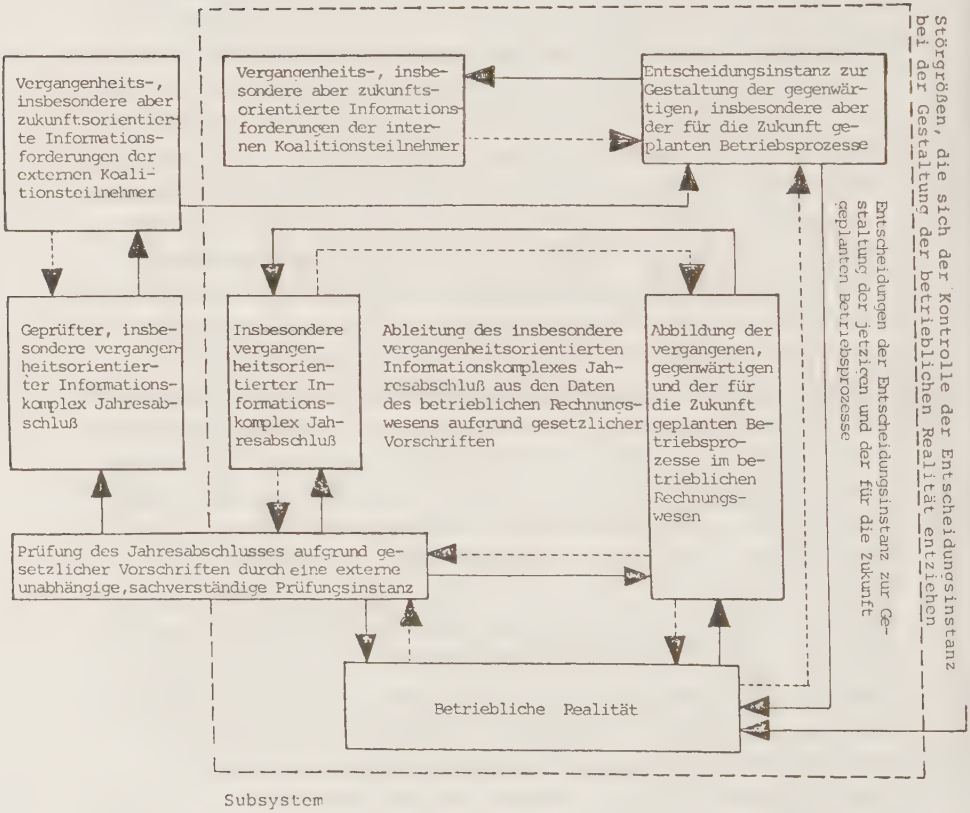


Abb. 4: Die Jahresabschlußprüfung als Prüfungssystem vom Prüfungstyp III[1)]

1) Vgl. dazu auch: Sieben, G./Bretzke, W., Zur Typologie betriebswirtschaftlicher Prüfungssysteme, a.a.O., S. 629

2.1.2.3.2. Die gesetzlichen Regelungen für die Jahresabschlußprüfung

Die im vorigen Abschnitt vorgebrachte allgemeine Definition der Prüfung enthält einige Merkmale, die für die Jahresabschlußprüfung präziser darzulegen sind:

1. Vergleichende Gegenüberstellung der Ist-Objekte und der Soll-Objekte

   Die Prüfungsbereiche der aktienrechtlichen Pflichtprüfung, die die Ist-Objekte der Prüfung darstellen, sind durch das Gesetz[1] festgelegt und insbesondere durch die Praxis des Berufsstandes der Wirtschaftsprüfer, die Praxis ordentlicher und ehrenwerter Kaufleute, die Fachgutachten des Instituts der Wirtschaftsprüfer[2] und nicht zuletzt die Rechtsprechung laufend den sich verändernden wirtschaftlichen Verhältnissen angepaßt worden. Ist-Objekte der aktienrechtlichen Pflichtprüfung sind demnach:

   a) Die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit und Gesetzmäßigkeit des Rechnungswesens

      aa) Die Prüfung der Buchführung
      ab) Die Prüfung des internen Kontrollsystems.[3]

   b) Die Prüfung der Ordnungs- und Gesetzmäßigkeit der Rechnungslegung

      ba) Die Prüfung des Jahresabschlusses
          baa) Die Prüfung der Bilanz
          bab) Die Prüfung der Gewinn- und Verlustrechnung

---

1) §§ 162 Abs. 1 und 2 AktG, 166 AktG

2) Vgl. dazu: IDW-Fachgutachten Nr. 1/1977, Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen, abgedruckt in: WPg 1977, 30. Jg., S. 21o ff.

3) Dies deshalb, weil erst die Funktionsfähigkeit des Rechnungswesens, die eine Komponente seiner Ordnungs- und Gesetzmäßigkeit ist, die form- und zahlengetreue Erfassung und Verarbeitung der angefallenen Geschäftsvorfälle und damit die möglichst sichere Abbildung der Vermögens- und Ertragslage im Jahresabschluß garantiert. Vgl. dazu ausführlich: Bilstein, J., Angehörige Steuerberatender Berufe und gesetzliche Jahresabschlußprüfungen - Eine Untersuchung zur bevorstehenden Reform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung -, Diss. Saarbrücken 1978, S. 74 ff.

bb) Die Prüfung des Geschäftsberichts
bba) Soweit er den Jahresabschluß erläutert
bbb) Soweit die sonstigen Angaben im Geschäftsbericht nicht eine falsche Vorstellung von der Lage der Gesellschaft erwecken

Während also Jahresabschluß und Erläuterungsbericht auf ihre formelle und materielle Ordnungsmäßigkeit hinsichtlich gesetzlicher und satzungsmäßiger Bestimmung überprüft werden,[1] bezieht sich die Prüfung des Lageberichts allein auf die Frage, ob dieser Bericht ein wahrheitsgemäßes Lagebild abgibt und beim Leser keinen falschen Eindruck hinterläßt.[2]

Als Soll-Objekte bei der aktienrechtlichen Pflichtprüfung sind diejenigen Sachverhalte anzusehen, die aufgrund der angefallenden Geschäftsvorfälle nach Art, Menge, Wert und Vollständigkeit ordnungsgemäß erfaßt, verbucht und erläutert werden mußten.

2. Urteilsbildung über den Ist-Zustand der Soll-Objekte

Der Ist-Zustand der Soll-Objekte wird anhand der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung, der Grundsätze der Dokumentation und der Grundsätze der Rechenschaft[3] überprüft und quantitative oder qualitative Abweichungen des Ist-Zustandes vom Soll-Zustand der Objekte dahingehend analysiert, inwieweit sie die Ordnungsmäßigkeit des Jahresabschlusses beeinträchtigen. Anschließend wird das für die aktienrechtliche Pflichtprüfung durch die Prüfungsordnung festgelegte Prüfurteil

---

1) Vgl. Godin/Wilhelmi, Kommtentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 162 Anm. 4

2) Vgl. Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 549 f.

3) Vgl. Leffson, U., Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, 4. Aufl., Düsseldorf 1976, S. 85 ff.

getroffen: Dem Jahresabschluß wird ein uneingeschränkter oder eingeschränkter Bestätigungsvermerk erteilt oder der Bestätigungsvermerk wird versagt.[1)]

3. Prüfungsinstanz

§ 162 Abs. 1 bestimmt, daß als Prüfungsinstanz bei der aktienrechtlichen Pflichtprüfung einer oder mehrere sachverständige Prüfer (Abschlußprüfer), die von der Hauptversammlung zu wählen sind,[2)] die Prüfung durchzuführen haben. Diese Bestimmung wird in § 164 Abs. 1 noch dahingehend konkretisiert, daß nur Wirtschaftsprüfer oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften Abschlußprüfer sein können. Während die strengen Vorschriften der Wirtschaftsprüferordnung[3)] über die Zulassung zur Wirtschaftsprüferprüfung, das Prüfungsverfahren und die öffentliche Bestellung und Vereidigung des Wirtschaftsprüfers dem öffentlichen Interesse an der Qualifikation des Abschlußprüfers Rechnung tragen, wird deren Unabhängigkeit durch gesellschaftsrechtliche Normen, nämlich den § 164 Abs. 2 und 3 AktG[4)] und durch berufsrechtliche Normen, nämlich den § 43 Abs. 1 und insbesondere § 44 WPO, gesichert. § 49 WPO erweitert gegenüber § 164 AktG den Kreis der unzulässigen Prüfungsmandate dabei noch dahingehend, daß allein schon die Besorgnis der Befangenheit eines Wirtschaftsprüfers als Ausschlußgrund für eine aktien-

---

1) § 167 AktG

2) § 163 AktG

3) Gesetz über eine Berufsordnung der Wirtschaftsprüfer (WPO) vom 24.7.1961 i.d.F. der Bekanntmachung der Neufassung vom 5.11.1975 (BGBl I, S. 2803)

4) Eine schematische Übersicht über die Ausschlußgründe des § 164 Abs. 2 und 3 findet sich bei: Schruff, L., Zur Objektivierung des Unabhängigkeitspostulats bei Jahresabschlußprüfungen, in: BFuP 1976, 28. Jg., S. 142

rechtliche Pflichtprüfung durch diesen genügt.[1)]

Mit dem aktienrechtlichen Jahresabschluß soll also festgestellt werden, ob vom Vorstand bei der Aufstellung der Jahresbilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung und des Geschäftsberichts[2)] sowie bei der Führung der Bücher[3)] im abgelaufenen Geschäftsjahr "die Bestimmungen des Gesetzes und der Satzung über den Jahresabschluß beachtet sind."[4)] Buchführung, Jahresabschluß und Geschäftsbericht werden daraufhin geprüft, ob sie dem Gesetz und der Satzung der Unternehmung entsprechen. "Die aktienrechtliche Jahresabschlußprüfung (§ 162 Abs. 1 AktG) als Prüfung des Rechnungswesens ist eine Informationsprüfung; zumindestens insoweit, als das Rechnungswesen Informationsabgaben dient. Als Normen für die Informationsvermittlung im Rahmen der aktienrechtlichen Publizität werden in § 162 Abs. 2 'Gesetz und Satzung' genannt,"[5)] insoweit ist die Jahresabschlußprüfung eine Gesetz- und Ordnungsmäßigkeits-

---

1) Dabei beläßt diese berufsrechtliche Vorschrift, im Gegensatz zu § 164 AktG, einen Interpretationsspielraum, der nach allgemeiner Meinung zum Nutzen aller Bezugspersonen der Unternehmung und auch der Wirtschaftsprüfer selbst objektiviert werden müsste. Vgl. dazu insbesondere: Leffson, U., Erkenntniswert des Jahresabschlusses und Aussagewert des Bestätigungsvermerks, in: WPg 1976, 29. Jg., S. 8 ff.

2) § 148 AktG

3) §§ 38 ff. HGB

4) § 162 Abs. 2 AktG

5) Goetzke, W., Grundmodelle wirtschaftlicher Kontrolle und aktienrechtliche Jahresabschlußprüfung, a.a.O., S. 170

prüfung,[1] die, wie schon festgestellt, allein von einem oder mehreren Wirtschaftsprüfern vorgenommen werden kann.

Über das Ergebnis der vorgenommenen Prüfung erstatten die Abschlußprüfer gemäß § 166 AktG den sogenannten Prüfungsbericht. Dieser wird allerdings nicht veröffentlicht.[2] Mit dem Bestätigungsvermerk nach § 167 Abs. 1 AktG bestätigt der Abschlußprüfer die Ordnungsmäßigkeit von Buchführung, Jahresabschluß und Geschäftsbericht. Der Bestätigungsvermerk kann bei Einwendungen eingeschränkt bzw. versagt werden.[3]

2.1.2.4. Die Feststellung des Jahresabschlusses

Nachdem der Abschlußprüfer seinen Prüfungsbericht dem Vorstand vorgelegt hat, ist es dessen Pflicht, Jahresabschluß, Geschäftsbericht und Prüfungsbericht zusammen mit

---

1) Als reine Gesetzmäßigkeits- und Ordungsmäßigkeitsprüfung unterscheidet sich die aktienrechtliche Jahresabschlußprüfung in ihrer Zielsetzung von anderen gesetzlichen Pflichtprüfungen, wie z.B. der Genossenschaftsprüfung und der Prüfung der Eigenbetriebe der öffentlichen Hand. So ist es z.B. Zweck der genossenschaftlichen Pflichtprüfung, die wirtschaftlichen Verhältnisse sowie die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung festzustellen. Diese Prüfung umfaßt die Einrichtungen, die Vermögenslage und die Geschäftsführung der Genossenschaft (Vgl. dazu § 53 Abs. 1 Satz 1 GenG und für die Eigenbetriebe § 53 HGrG). Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, daß das neue AktG in § 171 bestimmt, daß der Aufsichtsrat in seinem Bericht an die Hauptversammlung auch mitzuteilen hat, in welcher Art und in welchem Umfang er die Geschäftsführung der Gesellschaft während des Geschäftsjahres geprüft hat.

2) Der Prüfungsbericht ist nur Vorstand und Aufsichtsrat vorzulegen, die aktienrechtlich (§ 93 Abs. 1 Satz 2, § 116 AktG) und strafrechtlich (§ 404 AktG) zur Verschwiegenheit verpflichtet sind. Die Hauptversammlung wird durch die Stellungnahme zum Prüfungsbericht im Bericht des Aufsichtsrates (§ 171 Abs. 2 Satz 3) unterrichtet. Da die Vertraulichkeit allein im Interesse der Gesellschaft geschützt wird, kann nur die Gesellschaft, d.h. der Vorstand, entscheiden, ob der Bericht einem Dritten zugänglich gemacht werden soll. Vgl. dazu: Kropff, in: Geßler/Hefermehl/Eckhardt/Kropff, Aktiengesetz, a.a.O., § 166 Tz. 7 f. Allerdings ist der Prüfungsbericht der jährlich dem Finanzamt einzureichenden Steuererklärung beizufügen. Vgl. dazu: Claussen, in: Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 166 Tz. 3

3) Vgl. § 167 Abs. 2 AktG

dem Vorschlag für die Verwendung des Bilanzgewinns unverzüglich dem Aufsichtsrat zuzuleiten, damit dieser zunächst seiner in § 111 AktG geforderten allgemeinen Überwachungspflicht nachkommen kann. Die Prüfungspflichten des Aufsichtsrates hinsichtlich Jahresabschluß, Geschäftsbericht und Gewinnverwendungsvorschlag werden allerdings in § 171 AktG noch einmal speziell geregelt. Danach hat der Aufsichtsrat - und zwar jedes Mitglied - Jahresabschluß und Geschäftsbericht selbständig und kritisch daraufhin zu überprüfen, ob sie Gesetz und Satzung entsprechen, eine Aufgabe also, die schon vom Abschlußprüfer vorgenommen wurde.[1] Da das Gesetz dem Aufsichtsrat jedoch nicht vorschreibt, wie er seine Prüfungspflicht zu erfüllen hat, im Gegensatz zu der exakten Umschreibung von Prüfungsgegenstand und Prüfungsumfang für den Wirtschaftsprüfer in § 171 Abs. 1 u. 2 AktG,[2] fällt diese Berichterstattung zumeist sehr knapp aus und zeigt einmal mehr "die überragende Bedeutung der Abschlußprüfung durch den externen Prüfer gegenüber der bloßen Nachprüfung durch den Aufsichtsrat".[3] Über das Ergebnis seiner Prüfung hat der Aufsichtsrat schriftlich der Hauptversammlung zu berichten (§ 171 Abs. 2 AktG) und gemäß § 171 Abs. 3 AktG diesen Bericht dem Vorstand binnen eines Monats zuzuleiten.[4]

---

1) Vgl. Kropff, in: Geßler/Hefermehl/Eckhardt/Kropff: Kommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 171 Tz. 2

2) Vgl. Claussen, in: Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 171 Tz. 4

3) Heigl, A./Uecker, P., Die aktienrechtliche Prüfung, Stuttgart 1970, S. 48

4) Durch diese Vorschrift wird der Aufsichtsrat, obwohl die Nichtdurchführung seiner Prüfung nicht wie die Nichtdurchführung der Abschlußprüfung durch den Wirtschaftsprüfer die Nichtigkeit des festgestellten Jahresabschlusses nach sich zieht, doch zu einer eigenen Meinungsbildung durch kritische Analyse des vom Abschlußprüfer festgestellten Jahresabschlusses gezwungen.

Wenn der Aufsichtsrat den Jahresabschluß billigt, so gilt dieser als festgestellt, sofern nicht Vorstand und Aufsichtsrat beschließen, die Feststellung der Hauptversammlung zu überlassen (§ 172 AktG). Billigt der Aufsichtsrat den Jahresabschluß nicht, so ist nach § 173 AktG ebenfalls die Hauptversammlung zuständig. Allerdings muß der Abschlußprüfer in diesem Fall auf der Hauptversammlung anwesend sein (§ 176 Abs. 2 AktG).

Sobald der Vorstand die "ordentliche" Hauptversammlung zur Entgegennahme bzw. Feststellung des Jahresabschlusses, zur Beschlußfassung über die Verwendung eines Bilanzgewinns,[1] mit der gemäß § 120 Abs. 3 AktG die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat verbunden sein soll, einberufen hat, sind Jahresabschluß, Geschäftsbericht, der Bericht des Aufsichtsrates und der Vorschlag des Vorstandes zur Verwendung des Bilanzgewinns in dem Geschäftsraum[2] der Gesellschaft zur Einsicht auszulegen oder den Aktionären auf deren Verlangen kostenlos Abschriften zuzuschicken (§ 175 Abs. 2 AktG). Gemäß § 176 Abs. 1 AktG hat der Vorstand der Hauptversammlung die oben genannten Vorlagen vorzulegen. Zu Beginn der Verhandlung muß der Vorstand seine Vorlagen und der Aufsichtsratsvorsitzende den Aufsichtsratsbericht erläutern.

Zeitlich und logisch folgt nach der Feststellung des Jahresabschlusses die Beschlußfassung über die Verwendung des

---

1) Kropff definiert den Bilanzgewinn als den "durch die Feststellung des Jahresabschlusses bestimmten Betrag, über dessen Verwendung die Hauptversammlung entscheidet. Der Bilanzgewinn sagt wenig über den betriebswirtschaftlichen Gewinn aus, sondern dient vielmehr allein der Abgrenzung der Zuständigkeiten zwischen Verwaltung und Hauptversammlung." Vgl. dazu: Kropff, in: Geßler/Hefermehl/Eckhardt/Kropff, Kommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 174 Tz. 4

2) Hierbei ist nach herrschender Meinung nicht unbedingt der juristische Sitz der Gesellschaft, sondern aus praktischen Gründen vielmehr ein Geschäftsraum in der Hauptverwaltung der Gesellschaft gemeint. Vgl. dazu: Kropff, in: Geßler/Hefermehl/Eckhardt/Kropff, Kommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 175 Tz. 21

Bilanzgewinns, "die immer und durch nichts abänderbar der Hauptversammlung zusteht."[1] Diese ist dabei allerdings an den festgestellten Jahresabschluß gebunden, d.h. sie kann den Bilanzgewinn nicht vermindern und nicht erhöhen.

2.1.2.5. Die Einreichung und Bekanntmachung

Gemäß § 177 Abs. 1 AktG hat der Vorstand unverzüglich nach der Hauptversammlung den festgestellten Jahresabschluß mit dem unter Umständen eingeschränkten Bestätigungsvermerk und den Geschäftsbericht nebst dem Bericht des Aufsichtsrates zum Handelsregister des Sitzes der Gesellschaft einzureichen. Ebenfalls ist nach § 130 Abs. 5 AktG nach der Hauptversammlung eine öffentlich beglaubigte Abschrift der Niederschrift über die Hauptversammlung und ihrer Anlagen zum Handelsregister einzureichen. § 177 Abs. 2 AktG bestimmt weiterhin, daß der Vorstand unverzüglich nach der Hauptversammlung den Jahresabschluß mit dem Bestätigungsvermerk, nicht dagegen den Geschäftsbericht und den Bericht des Aufsichtsrates,[2] in den Gesellschaftsblättern bekanntzumachen hat.

Das Registergericht hat hinsichtlich des Jahresabschlusses eine formelle und eine materielle Prüfungspflicht. Zum einen hat es zu prüfen, ob der Jahresabschluß bekanntgemacht worden ist und ob bei dieser Bekanntmachung die Vorschriften des § 178 Abs. 1 beachtet wurden, zum anderen hat es zu prüfen, ob der Jahresabschluß aufgrund

---

1) Claussen, in: Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 174 Tz. 2

2) Obwohl der Geschäftsbericht wohl aus überwiegend technischen Gründen nicht in den Gesellschaftsblättern veröffentlicht wird, kann man nicht von einer "eingeschränkten Publizität" des Geschäftsberichts sprechen, denn jeder Interessierte kann in die zum Handelsregister eingereichten Schriftstücke, also auch in den Geschäftsbericht, Einsicht nehmen, bzw. eine Abschrift von diesen Schriftstücken verlangen.

der eingereichten Unterlagen nicht nichtig ist (§ 256 AktG). Dabei richtet sich diese Prüfung nur auf "offensichtliche Nichtigkeit, d.h. Verstöße, die auf der Hand liegen und keine weitere Ermittlung erfordern."[1)]

Bei allen gesetzlich oder satzungsmäßig vorgeschriebenen Veröffentlichungen oder Vervielfältigungen von Jahresabschluß und Geschäftsbericht sind diese vollständig und mit dem vollen Wortlaut des Bestätigungsvermerks mit allen Einschränkungen und Zusätzen einschließlich des Namens der Abschlußprüfer wiederzugeben. Besonders ist zu vermerken, wenn der Bestätigungsvermerk versagt worden ist. Dabei brauchen allerdings die Versagungsgründe nicht angegeben zu werden.[2)]

Bei der freiwilligen Veröffentlichung und Vervielfältigung von Jahresabschluß und Geschäftsbericht ist, wenn keine vollständige Wiedergabe erfolgt, in einer Überschrift ausdrücklich auf diesen Tatbestand hinzuweisen. Weiterhin ist anzugeben, ob die Abschlußprüfer den vollständigen Jahresabschluß und Geschäftsbericht bestätigt, die Bestätigung eingeschränkt oder versagt haben, und in welcher Nummer des Bundesanzeigers der vollständige Jahresabschluß bekanntgemacht worden ist (§ 178 Abs. 2 AktG).[3)]

---

1) Brönner, in: Großkommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 177 Anm. 7

2) Vgl. Baumbach/Hueck/Hueck, Aktiengesetz, Kommentar, 13. Aufl., München 1968, § 178 Tz. 4

3) Zu diesen freiwilligen Veröffentlichungen oder Vervielfältigungen, die unter § 178 Abs. 2 AktG fallen, zählen nur solche, die auf "Veranlassung der Gesellschaft erfolgen. Sie gilt ferner nur für Bekanntmachungen, die sich als Veröffentlichung des Jahresabschlusses darstellen; bloße Berichte und Aufsätze über einen Jahresabschluß, vor allem in Wirtschaftszeitungen und Zeitschriften, fallen daher nicht unter diese Bestimmung, auch wenn sie Angaben über alle oder einzelne Posten des Jahresabschlusses enthalten." Vgl. dazu: Brönner, in: Großkommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 178 Anm. 7

Die vorsätzliche oder leichtfertige Nichteinhaltung des § 178 AktG wird gemäß § 405 Abs. 1 Nr. 4 i.V.m. § 405 Abs. 4 AktG mit einer Ordnungsstrafe geahndet.[1)]

2.1.3. Die speziellen Offenlegungspflichten unternehmerischer Daten gegenüber der externen Koalitionsteilnehmergruppe Arbeitnehmer

Neben der öffentlichen Rechnungslegung der Unternehmung als wesentlichstem und wichtigstem Informationsinstrument zur Befriedigung der Informationsinteressen der externen Koalitionsteilnehmer schätzt der Gesetzgeber die Informationsinteressen einer Gruppe der Externen, nämlich die der Arbeitnehmer, so hoch ein, daß er für diese mit dem Betriebsverfassungsgesetz[2)] noch spezielle, weit über die mit der öffentlichen Rechnungslegung abzugebenden Informationen hinausgehende Informationspflichten der Unternehmung, die sog. "Zwangsinformationen für die Arbeitnehmer"[3)], festgelegt hat.

Der Betriebsrat, der vom Betriebsverfassungsgesetz als zuständiges Vertretungsorgan der Belegschaft festgesetzt ist,[4)] hat in sozialen,[5)] personellen[6)] und wirtschaftlichen[7)]

---

1) Es handelt sich hierbei um die einzige Ordnungswidrigkeit im Aktiengesetz, die nicht nur vorsätzlich, sondern auch leichtfertig begangen werden kann. Vgl. dazu: Baumbach/Hueck/Hueck, Aktiengesetz, a.a.O., § 178 Tz. 4

2) Betriebsverfassungsgesetz vom 15. Januar 1972, BGBl I S. 13

3) Moxter, A., Bilanzlehre, a.a.O., S. 400

4) Nach § 47 BetrVG kann bei Unternehmungen mit mehreren Betrieben durch Delegation von Mitgliedern der Einzelbetriebsräte ein Gesamtbetriebsrat gebildet werden. Sein Zuständigkeitsbereich erstreckt sich dann auf die Angelegenheiten der Gesamtunternehmung oder mehrerer Teilbetriebe und damit Teilbetriebsräte.

5) Vgl. §§ 87 - 89 BetrVG

6) Vgl. §§ 92 - 105 BetrVG

7) Vgl. §§ 106 - 113 BetrVG

Angelegenheiten der Unternehmung, die insbesondere den Faktor Arbeit betreffen, "bei zahlreichen Einzelmaßnahmen Informations-, Beratungs-, Widerspruchs- und Mitentscheidungsrechte."[1)]

Durch das Betriebsverfassungsgesetz wird die Unternehmungsleitung in erheblichem Maße verpflichtet, Informationen an den Betriebsrat abzugeben.[2)] Diese gesetzlich begründete Informationspflicht der Unternehmensleitung "beinhaltet die Bereitstellung von Unterlagen, die zur Überwachung der zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen notwendig sind, sowie die Unterrichtung über geplante Einstellungen und bevorstehende Massenentlassungen und Kündigungen einschließlich der Gründe für diese Maßnahmen"[3)] und ist als Voraussetzung dafür anzusehen, daß der Betriebsrat die ihm gesetzlich zustehenden Rechte wahrnehmen kann. Der Katalog der dem Betriebsrat zustehenden Rechte kann folgendermaßen zusammengefaßt werden.

1. Allgemeines Informations- und Initiativrecht (§ 80) (Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, Antragsrecht, Weitergabe von Anregungen, Heranziehung von Sachverständigen).

2. Beratungsrecht bei Beschwerden von Arbeitnehmern (§ 85).

---

1) Drumm, H.J., Betriebsverfassung und Betriebsverfassungsgesetz, in: HdB, a.a.O., Sp. 680

2) Neben den hier behandelten Kollektivrechten sieht das Betriebsverfassungsgesetz für den einzelnen Arbeitnehmer auch noch sog. Individualrechte (Mitwirkungs- und Beschwerderecht des Arbeitnehmers) vor. Dies sind im einzelnen: Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers (§ 81 BetrVG), Anhörungs- und Erörterungsrecht des Arbeitnehmers (§ 82 BetrVG), Recht auf Einsicht in die Personalakte (§ 83 BetrVG) und Beschwerderecht (§§ 84 und § 85 BetrVG).

3) Kupsch, P.U./Marr , R., Personalwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb -, a.a.O., S. 651

3. Mitbestimmungsrecht in sozialen Angelegenheiten (§§ 87 bis 89) (Betriebsordnung, Arbeitszeit, Urlaub, Kontrolleinrichtungen, Unfallschutz, Sozialeinrichtungen, Wohnungen, Lohngestaltung, insbesondere Akkord- und Prämienlöhne).

4. Informations-, Beratungs- und bedingtes Widerspruchsrecht (Abwendung, Milderung, Ausgleich der Belastung) bei Planung von Arbeitsplatz und -ablauf (§§ 90 - 91) (Neu-, Um- und Erweiterungsbauten, technische Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, Arbeitsplätze).

5. Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrecht in personellen Angelegenheiten (§§ 92 bis 95) (Personalplanung, betriebsinterne Stellenausschreibung, Richtlinien für die Personalauswahl).

6. Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrecht bei der Berufsausbildung (§§ 96 - 98) (Entsendung von Mitarbeitern zu außerbetrieblicher Berufsausbildung, Durchführung innerbetrieblicher Berufsausbildung).

7. Begrenztes Mitbestimmungsrecht bei personellen Einzelmaßnahmen (§§ 99 bis 105) (Einstellung, Versetzung, Entlassung).

8. Bedingtes Informations- und Beratungsrecht in wirtschaftlichen Angelegenheiten (§§ 106 bis 110) (Wirtschaftliche und finanzielle Lage der Unternehmung, Produktions- und Investitionsprogramme, Rationalisierungspläne, Arbeitsmethoden, Stillegung, Verlegungen, Zusammenschluß, Änderungen von Betriebsorganisation und Betriebszweck).

9. Informations-, Beratung- und bedingtes sowie begrenztes Einspruchsrecht (Sozialplan) bei sogenannten Betriebsänderungen (§§ 111 bis 113) (Einschränkung und Stillegung von Betrieben oder Betriebsteilen, Verlegungen, Zusammenschluß, Änderung der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen, Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden).

Das Betriebsverfassungsgesetz sieht ferner für Unternehmungen mit mehr als 100 ständig beschäftigten Arbeitnehmern die Errichtung eines Wirtschaftsausschusses vor.[1] Die Mitglieder dieses Ausschusses werden allein vom Betriebsrat bestimmt.[2] Gegenüber dem Wirtschaftsausschuß hat die Unternehmensleitung eine rechtzeitige und umfassende Infor-

---

1) § 106 Abs. 1 BetrVG

2) § 107 Abs. 2 BetrVG

mationspflicht über wirtschaftliche Angelegenheiten der Unternehmung, soweit nicht mit ihrer Preisgabe Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse gefährdet werden.[1] Zu den wirtschaftlichen Angelegenheiten im Sinne dieser Vorschrift gehören insbesondere die wirtschaftliche und finanzielle Lage der Unternehmung, die Produktions- und Absatzlage, das Produktions- und Investitionsprogramm, Rationalisierungsvorhaben, Fabrikations- und Arbeitsmethoden, insbesondere die Einführung neuer Arbeitsmethoden, die Einschränkung, Stillegung oder Verlegung von Betrieben oder Betriebsteilen, der Zusammenschluß von Betrieben, die Änderung der Betriebsorganisation oder des Betriebszwecks sowie sonstige Vergänge und Vorhaben, welche die Interessen der Arbeitnehmer der Unternehmung wesentlich berühren können.[2] Daneben ist dem Wirtschaftsausschuß auch der Jahresabschluß "zu erläutern".[3]

Die Arbeitnehmer müssen, sofern die Unternehmung mehr als 1.000 ständig beschäftigte Arbeitnehmer hat, mindestens einmal in jedem Vierteljahr schriftlich über "die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens" unterrichtet werden. Sind weniger als 1.000, aber mehr als 20 Arbeitnehmer in der Unternehmung ständig beschäftigt, so genügt eine mündliche Unterrichtung.[4]

Die Unterrichtung der Gesamtbelegschaft erfolgt in der Betriebsversammlung. In ihr legt der Betriebsrat einmal in jedem Kalendervierteljahr seinen Rechenschaftsbericht vor.[5] Daneben kann die Betriebsversammlung auch auf Antrag des Arbeitgebers zur Beratung wesentlicher Sachverhalte einberufen werden. Der Arbeitgeber selbst hat mindestens einmal in jedem Kalenderjahr in einer Betriebsversammlung über das Personal- und Sozialwesen des Betriebes und über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Betriebes zu berichten, soweit dadurch nicht Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse gefährdet werden.[6]

---

1) § 106 Abs. 2 BetrVG
2) § 106 Abs. 3 BetrVG
3) § 108 Abs. 5 BetrVG
4) § 110 BetrVG
5) § 43 Abs. 1 BetrVG
6) § 43 Abs. 2 BetrVG

sammlung dann ein Informationsorgan der Unternehmensleitung dar.[1)]

Wenn man dieses Bündel von kollektiven Informationspflichten der Unternehmensleitung gegenüber der Gesamtheit ihrer Arbeitnehmer und die individuellen Informationsrechte des einzelnen Arbeitnehmers betrachtet und mit den Informationsinteressen dieser externen Koalitionsteilnehmergruppe vergleicht,[2)] so kann man nur zu dem Ergebnis gelangen, daß die berechtigten Informationsinteressen der Arbeitnehmer nahezu optimal befriedigt werden. Dies geschieht allerdings nicht im Wege der öffentlichen Rechnungslegung, sondern mit Hilfe der eben aufgezeigten, speziell für diesen Personenkreis gesetzlich geregelten Offenlegungspflichten für die Unternehmensleitung. Damit nehmen die Arbeitnehmer in der Gruppe der externen Koalitionsteilnehmer eine Sonderstellung ein; ihre Informationsinteressen werden vom Gesetzgeber als besonders schutzwürdig anerkannt und auch aufgrund gesetzlicher Vorschriften befriedigt. Es ist deshalb Bieg zuzustimmen, wenn er die Meinung vertritt, daß man nicht versuchen sollte, die speziellen Informationsinteressen der Arbeitnehmer, "die bereits auf anderem Wege und in einer Weise wie es in einem Jahresabschluß nicht gelingen kann", erfüllt werden, "nun auch noch durch Informationen im Jahresabschluß zu erfüllen."[3)]

---

1) Vgl. Kupsch, P.U./Marr, R., Personalwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb -, a.a.O., S. 652

2) Vgl. dazu S. 109 ff.

3) Bieg, H., Schwebende Geschäfte in Handels- und Steuerbilanz, a.a.O., S. 151

2.2. Die Informationsabgabe an die internen Koalitionsteilnehmer

2.2.1. Die Gesamtheit der Daten des betrieblichen Rechnungswesens als Informations- und Entscheidungsgrundlage für die internen Koalitionsteilnehmer

2.2.1.1. Wesen und Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens

Wenn auch in der Literatur allgemein das Rechnungswesen als der bedeutendste Bestandteil des betrieblichen Informationssystems anerkannt wird,[1] so bestehen dennoch über sein Wesen und seine Aufgaben die unterschiedlichsten Meinungen.

Als ursprünglichste und wichtigste Form des Rechnungswesens ist die Buchführung anzusehen. Die lückenlose Erfassung und die planmäßige Ordnung aller Geschäftsvorfälle und der mit ihnen verbundenen Mengen- und Wertbewegungen bildet dabei das zentrale Anliegen.[2] Ein Blick in die ältere Literatur zeigt, daß dort "das Rechnungswesen immer als eine umfassende Rechenschaftslegung angesehen wurde".[3]

Im Laufe der wirtschaftlichen Entwicklung wurde jedoch immer deutlicher, daß die Rechenschaftslegung nur eine Aufgabe des Rechnungswesens sein konnte. Die Unterneh-

---

1) Vgl. Heinen, E./Sabathil, P., Informationswirtschaft, in: Heinen, E., (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb -, a.a.O., S. 789

2) So beschreibt Virkunnen die Aufgabe des betrieblichen Rechnungswesens als "alles planmäßige Sammeln und Aufzeichnen der Vorgänge im Betrieb beschreibenden Wert- und Mengenzahlen". Vgl. dazu: Virkunnen, H., Das Rechnungswesen im Dienste der Leitung, Helsinki 1956, S. 11

3) Potthoff, E., Die Rolle des Rechnungswesens in der aktienrechtlichen Jahresabschlußprüfung, in: DB 1977, 30. Jg., S. 1806

mungen benötigten, um zu zielgerechten Entscheidungen in ständig komplexer und schwieriger werdenden Entscheidungssituationen zu gelangen, in immer größerem Ausmaß detaillierte Informationen, sowohl aus der Unternehmung selbst als auch aus deren Umwelt. Mit dieser Entwicklung wurde es zwangsläufig Aufgabe des Rechnungswesens, die für eine optimale Entscheidungsfindung in der Unternehmung notwendigen Informationen in quantitativ und qualitativ ausreichender Art und Form zu erfassen, zu ordnen, aufzubereiten und weiterzuleiten. Aus dieser Erkenntnis heraus, nämlich das Rechnungswesen auf die Ziele der Unternehmung und damit auf die Ziele der Teilnehmer an der Koalition Unternehmung auszurichten, entwickelte sich eine Neuorientierung der Theorie des Rechnungswesens. Das Rechnungswesen wurde von diesem Zeitpunkt an als Entscheidungsproblem betrachtet.[1)]

Kosiol definiert das Rechnungswesen als "eine zahlenmäßige Abbildung des Wirtschaftsgeschehens, das sich innerhalb der Unternehmung vollzieht oder diese mit dem umgreifenden Markt verbindet"[2)] bzw. als ein Instrument, das anhand eines Zahlensystems die realen Vorgänge des Wirtschaftsgeschehens abbildet, die sich rechnerisch ausdrücken lassen und die geeignet sind, die Wirklichkeit der Unternehmensprozesse in ihren für den betrachteten Zusammen-

---

1) Vgl. Galler, E., Die Kennzahlenrechnung als internes Informationsinstrument der Unternehmung, Elemente einer betriebswirtschaftlichen Theorie der Kennzahlenrechnung, Diss. München 1969, S. 10; Baldus, T., Das Rechnungswesen als Grundlage für Entscheidungen der Unternehmensführung, in: Busse von Colbe, W./Sieben, G., Betriebswirtschaftliche Informationen, Entscheidungen, Kontrolle, Wiesbaden 1969, S. 79; Huch, B., Zur Organisation eines operationalen Rechnungswesens im betrieblichen Entscheidungsprozeß, in: ZfB 1972, 42. Jg., S. 761; Zünd, A., Multinationale Unternehmung und Überwachung, in: ZIR 1974, 9. Jg., S. 22

2) Kosiol, E., Kostenrechnung und Kalkulation, Berlin 1969 S. 8

hang charakteristischen Zügen inhaltsgetreu wiederzugeben.[1] Klanke sieht als Aufgabe des Rechnungswesens "die zahlenmäßige Erfassung, Gestaltung und Durchleuchtung des gesamten inner- und zwischenbetrieblichen Geschehens, einmal hinsichtlich der Betriebsstruktur (statisch), zum anderen hinsichtlich des Betriebsablaufes (dynamisch)."[2]

Es ist Coenenberg zuzustimmen,[3] wenn dieser an den herkömmlichen Definitionen des Rechnungswesens kritisiert, daß sie dieses zu einseitig als ein Instrument sehen, das schon dann seine Aufgabe erfüllt hat, wenn es Ergebnisse realisierter Handlungen wiedergibt und damit gleichzeitig alle Informationen aus seinem Aufgabenbereich ausklammert, die für die Formulierung alternativer Handlungsprogramme erforderlich sind. Einer entscheidungsorientierten Betrachtungsweise, die die Dokumentation nur als eine der notwendigen Aufgaben des Rechnungswesens sieht, dienen diese Definitionen wenig.

Wenn wir das bisher Festgestellte zusammenfassen, kommen wir zu folgendem Ergebnis:

1. Der Informationsstrom, der aus dem Rechnungswesen der Unternehmung kommt, überlagert alle Transaktionsbeziehungen der Unternehmung und damit gleichzeitig alle Transaktionsbeziehungen mit der Unternehmung. Damit wird klar, daß die Steuerungsfunktion des Rechnungswesens

---

1) Vgl. Kosiol, E., Zur Theorie und Systematik des Rechnungswesens, in: Analysen zur Unternehmenstheorie, Festschrift für L.L. Illetschko, hrsg. von K. Lechner, Berlin 1972, S. 133

2) Klanke, H., Rechnungswesen, in: HdB, 3. Aufl., Band III, Stuttgart 1960, Sp. 4557

3) Vgl. Coenenberg, A., Unternehmensexterne Jahresabschlußinformationen und externe Bilanzanalyse, a.a.O., S. 36

eine auf die Entscheidungsträger bezogene "output-orientierte" Darstellung erfordert,[1] da der Nutzen des Rechnungswesens allein über seinen Beitrag zu deren Zielerreichung bestimmt werden kann.[2] Vom Rechnungswesen ist daher zu fordern, daß es neben deskriptiven ex-post Erklärungsmodellen um entscheidungsrelevante Rechnungen ergänzt wird. Die modellmäßige Auswertung vergangener Ergebnisse ist dann die eine Aufgabe des Rechnungswesens, die Planung und Erfassung künftiger Vorgänge die andere. Theoretisch können dann interne und externe Koalitionsteilnehmer mit den Informationen versorgt werden, die es ihnen ermöglichen, zieloptimale Entscheidungen zu treffen.[3]

2. Bei einer systemtheoretischen Betrachtungsweise stellt sich das Rechnungswesen als Teil des supraordinierten Informations- und Entscheidungssystems[4] der Unternehmung dar. Seine Analyse erfordert damit "den Einbezug des übergeordneten Informations- und Entscheidungssystems."[5] Damit kann das Rechnungswesen als funktionales Subsystem des Informations- und Entscheidungssystems der Unternehmung betrachtet werden, das, wie bereits festgestellt wurde, selbst ein funktionales Subsystem des sozio-technischen, offenen zielgerichteten

---

1) Vgl. Hoffmann, F., Das Rechnungswesen als Subsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 368

2) Vgl. Hoffmann, F., Das Rechnungswesen als Subsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 372

3) Vgl. Huch, B., Das Rechnungswesen als Grundlage der Unternehmenspolitik, Würzburg-Wien 1975, S. 67

4) Vgl. Hoffmann, F., Das Rechnungswesen als Subsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 366; Huch, B., Das Modell eines betrieblichen Rechnungswesens im Management Informationssystem als Subsystem der Betriebswirtschaft, in: WPg 1971, 24. Jg., S. 641 f.

5) Hoffmann, F., Das Rechnungswesen als Subsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 377

Systems Unternehmung ist. Aus diesen Überlegungen wird deutlich, daß sich das Rechnungswesen den Bedürfnissen und Bedingungen des Umsystems anpassen muß, konkreter, daß sein Informationsangebot die notwendige pragmatische Relevanz für die Informationsbenutzer aufweisen muß.[1)]

Es soll nun an dieser Stelle nicht versucht werden, aufbauend auf obigen Feststellungen, den in der Literatur schon in genügend großer Zahl vorhandenen Definitionen des Rechnungswesens eine weitere hinzuzufügen. Sinnvoller erscheint es, aus den schon bekannten Definitionen diejenigen aufzuzeigen, die den oben vorgebrachten Überlegungen gerecht werden.

Nach Wöhe[2)] soll das Rechnungswesen neben seiner Dokumentationsaufgabe "... in erster Linie der Kontrolle der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität der betrieblichen Prozesse dienen und der Betriebsführung damit zugleich Unterlagen für ihre auf die Zukunft gerichteten Planungsüberlegungen liefern (Dispositionsaufgabe)."

Coenenberg definiert das Rechnungswesen "als die Gesamtheit aller wirtschaftlich auswertbaren und sich auf Datenträger niederschlagenden Akte der Informationsgewinnung

---

1) Vgl. Hoffmann, F., Das Rechnungswesen als Subsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 377

2) Vgl. Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 3; Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 723; Wöhe, G., Rechnungswesen, betriebliches, in: HwStR, a.a.O., S. 856

und Informationsverarbeitung einer Unternehmung".[1] Heinen[2] fordert vom Rechnungswesen, daß es sowohl das interne Unternehmensgeschehen als auch die Beziehungen der Unternehmung zur Umwelt soweit wie möglich quantifiziert, und zwar "sowohl hinsichtlich tatsächlicher als auch geplanter betrieblicher Tatbestände und Vorgänge". Für Börner ist das Rechnungswesen "der Inbegriff aller auf das bzw. die Ziele der Unternehmung ausgerichteten und gegebenenfalls organisatorisch institutionalisierten Bemühungen, effektive und mögliche Vorgänge sowie sonstige Sachverhalte innerhalb der Unternehmung und ihrer Umwelt primär quantitativ zu erfassen, zu verarbeiten und den einzelnen Instanzen der Unternehmung nutzbar zu machen."[3] Ebenso sieht Weber das Rechnungswesen als ein System zur Ermittlung, Abbildung und Auswertung von Zahlen über die jetzige und die in der Zukunft liegenden wirtschaftlichen Beziehungen der Unternehmung zu ihrer Umwelt.[4]

---

1) Coenenberg, A., Rechnungswesen, Organisation des, in: HdO, hrsg. von E. Grochla, a.a.O., Sp. 1413 ff.; während dabei die Einengung auf wirtschaftlich auswertbare Informationsakte der Abgrenzung zu den rein fertigungstechnischen Informationsakten dient, resultiert die Beschränkung des Rechnungswesens auf Informationsakte, die auf Datenträger fixiert werden, aus dem Erfordernis, daß die Informationen des Rechnungswesens gespeichert, nach verschiedenen Gesichtspunkten ausgewertet und einer Mehrheit von Entscheidungsträgern zugänglich gemacht werden müssen.

2) Vgl. Heinen, E./Sabathil, P., Informationswirtschaft, in: Heinen, E., (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb -, a.a.O., S. 789

3) Börner, D., Das Rechnungswesen als Gegenstand unternehmerischer Entscheidungen, unveröffentlichte Habilitationsschrift München 1966, zitiert bei Galler, E., Die Kennzahlenrechnung als internes Informationsinstrument der Unternehmung, a.a.O., S. 11; dabei zählen zu diesen Instanzen der Unternehmung, gemäß der aufgezeigten Koalitionstheorie, sowohl die internen als auch die externen Koalitionsteilnehmer.

4) Vgl. Weber, H., Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen, München 1974, S. 5

Diese geforderten Aufgabenstellungen für das Rechnungswesen zeichnen sich dadurch aus, daß sie zum einen weder die Unternehmung, noch deren funktionales Subsystem Rechnungswesen isoliert sehen, sondern vielmehr die Umwelt der Unternehmung und die sich dort abspielenden, für die Unternehmung relevanten, wirtschaftlichen Vorgänge und Informationen[1] mit in die Betrachtung und damit in die Definition der Aufgaben des Rechnungswesens einbeziehen und zum zweiten, daß sie die Dokumentationsaufgabe als Basisaufgabe oder Definitionsmerkmal des Rechnungswesens,[2] die sich auf die Abbildung realisierter Vorgänge und Handlungen beschränkt, um zukunftsorientierte Rechnungen erweitern.

2.2.1.2. Von der institutionellen zur funktionellen Sicht des Rechnungswesens - Die Erweiterung der traditionellen Funktionen des Rechnungswesens -

Vorschläge zur Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens sind in der Literatur in größerer Anzahl zu finden.[3] Exemplarisch sollen deshalb an dieser Stelle nur die bekanntesten aufgezeigt werden.

Nach Kosiol gabelt sich das Rechnungswesen "in allen seinen Zweigen und Gebieten in zwei Grundkategorien des Zahlen-

---

1) Vgl. Gümbel, R., Rechnungswesen und Unternehmensforschung im Handel, in: Unternehmensforschung im Handel, Schriftenreihe des Gottlieb Duttweiler Instituts, Nr. 41, hrsg. von R. Gümbel/K.M. Brauer/H.P. Liebmann/L. Müller-Hagedorn, Zürich 1969, S. 14

2) Vgl. Schildbach, T., Analyse des betrieblichen Rechnungswesens aus der Sicht der Unternehmensbeteiligten, a.a.O., S. 25

3) Vgl. dazu z.B.: Klanke, H., Rechnungswesen, in: HdB, a.a.O., Sp. 4563 f.; Lechner, K., Rechnungstheorie der Unternehmung, HdR, a.a.O., Sp. 1505

inhalts,"[1] den Nominalgüter- und Realgüterumlauf. Die Rechnung, die auf dem Nominalgüterumlauf aufbaut und demzufolge von Zahlungsvorgängen (Einnahmen - Ausgaben) abhängt, bezeichnet er als pagatorische Rechnung, während er die Rechnung, die auf den Realgüterbewegungen aufbaut, grundsätzlich, obwohl sie auch mit Geldgrößen arbeiten muß, von Zahlungsvorgängen losgelöst ist und je nach ihrer Zwecksetzung eigene Bewertungsmaßstäbe hat, als kalkulatorische Rechnung bezeichnet (Kosten - Leistungen). Bei einer Gliederung des Rechnungswesens lassen sich die pagatorischen Rechnungen der Finanzbuchhaltung und der Bilanzierung, die kalkulatorischen Rechnungen der Betriebsbuchhaltung und Kostenrechnung zuordnen. Alle anderen, bei Gliederungsvorschlägen für das Rechnungswesen angeführten Rechnungen (z.B. Planungsrechnungen, Statistik) lassen sich nach seiner Meinung ihrem Charakter nach einer der beiden Grundkategorien zuordnen.

Kilger[2] teilt das Rechnungswesen in die beiden Hauptgebiete Finanzbuchhaltung (Geschäftsbuchhaltung), deren Hauptaufgabe darin zu sehen ist, mit Hilfe von Belegen alle für sie wesentlichen Geschäftsvorfälle zu erfassen, und Betriebsabrechnung (Kostenrechnung), die insbesondere das innerbetriebliche Geschehen im Rahmen des betrieblichen Kombinationsprozesses rechnerisch zu verfolgen hat, ein. Als weitere Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens nennt er die kurzfristige Betriebsergebnisrechnung (kurzfristige Erfolgsrechnung), die in der Regel organi-

---

1) Kosiol, E., Das Rechnungswesen im Dienst der Unternehmensführung, in: Bausteine der Betriebswirtschaftslehre. Eine Sammlung ausgewählter Abhandlungen, Aufsätze und Vorträge, Bd. II, Rechnungswesen, hrsg. von E. Kosiol, Berlin 1973, S. 655 f.

2) Vgl. Kilger, W., Betriebliches Rechnungswesen, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in programmierter Form, hrsg. von H. Jacob, 3. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 887

satorisch der Betriebsabrechnung zugeordnet wird, und die Betriebsstatistik, die als selbständiges Teilgebiet des betrieblichen Rechnungswesens anzusehen ist. Demgegenüber sieht Kilger die betriebliche Planung als eigenen Funktionsbereich an, obwohl seiner Meinung nach "einerseits für viele Planungsaufgaben Unterlagen des Rechnungswesens erforderlich sind und andererseits in den Abteilungen des betrieblichen Rechnungswesens z.T. auch Planungsunterlagen erstellt werden."[1)]

Die bekannteste institutionelle Gliederung des Rechnungswesens, die ihrem Ursprung nach allerdings rein historischer Natur ist,[2)] und der aus der Sicht entscheidungsorientierter Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre keinerlei Bedeutung zukommt,[3)] unterteilt das Rechnungswesen in:

(1) Finanzbuchhaltung und Bilanz
(2) Kostenrechnung
(3) Betriebswirtschaftliche Statistik und Vergleichsrechnung
(4) Planungsrechnung[4)].

---

1) Kilger, W., Betriebliches Rechnungswesen, a.a.O., S. 887

2) Diese Gliederung baut auf die Richtlinie zur Organisation der Buchführung vom 11.11.1937 auf.

3) Vgl. Meffert, H., Betriebswirtschaftliche Kosteninformationen - Ein Beitrag zur Theorie der Kostenrechnung, Wiesbaden 1968, S. 17

4) Vgl. dazu: Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 3 f.; Heinen, E./Sabathil, P., Informationswirtschaft, in: Heinen, E., (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb -, a.a.O., S. 789; bei einer solchen institutionellen Gliederung wird in der Literatur sehr oft auch die Kennzahlenrechnung genannt, die dann aber im allgemeinen nicht als fünfter Bereich des Rechnungswesens angesehen wird, sondern als eine Rechnung, die auf die anderen vier Bereiche des Rechnungswesens aufbaut, indem sie deren Ergebnisse auf die verschiedenste Art und Weise zueinander in Beziehung setzt und so deren Aussagefähigkeit erhöht.

Je mehr das Rechnungswesen als ein Instrument zur Unternehmensführung weiterentwickelt wurde, und je intensiver sich die Unternehmensleitungen daran machten, neue Instrumentarien für die Steuerung der Betriebe, die im wesentlichen durch die Planung in ihren verschiedensten Spielarten gekennzeichnet sind,[1] zu entwickeln, um so mehr ergaben sich bei dieser historisch bedingten Gliederung des Rechnungswesens Abgrenzungsschwierigkeiten und Überschneidungen.[2] Dieser Tatbestand führte bei verschiedenen Wissenschaftlern zu der Suche nach zweckmäßigeren, meist funktionell ausgerichteten Gliederungen des Rechnungswesens. Diese Gliederungen zeichnen sich grundsätzlich dadurch aus, daß sie von dem Teil des Rechnungswesens, "... das bloße Wiedergabe vergangener Tatsachen, das Geschichtsschreibung der Unternehmung und Merkbuch für bestimmte Rechtsverhältnisse ist, jene Einrichtungen und Maßnahmen (trennen), die für die Lenkung von Betrieb und Unternehmung wegweisend sind. Die Kategorie der Zeit ist damit zum elementaren, dominanten Gliederungsfaktor geworden."[3]

Zybon[4] zum Beispiel unterscheidet bei der Gliederung des Rechnungswesens neben der Dokumentations- und Ermittlungsrechnung noch eine Planungs- und Kontrollrechnung. Auch

---

1) Vgl. Potthoff, E., Zur Entwicklung der Unternehmensrechnung und Jahresabschlußprüfung, a.a.O., S. 4

2) So kritisiert Menrad an dieser historisch bedingten Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens insbesondere, daß sie der Tatsache nicht gerecht wird, "...daß die Kostenrechnung der Betriebe heutzutage vielfach Planungsrechnung ist und daß neuerdings neben dem vergangenheitsorientierten Abschluß der Finanzbuchhaltung vereinzelt auch schon Planbilanzen und Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen erstellt werden", und er weist weiterhin darauf hin, "... daß die Unterscheidung von vier Rechnungszweigen im allgemeinen in der organisatorischen Gestaltung des Rechnungswesens keine Entsprechung findet." Vgl. dazu: Menrad, S., Rechnungswesen. Betriebswirtschaftslehre im Grundstudium der Wirtschaftswissenschaft, Bd. 4, Göttingen 1977, S. 21

3) Lutz, B., Die Aussagefähigkeit des Rechnungswesens, St. Galler wirtschaftswissenschaftliche Forschungen, Bd. 20, Zürich-St. Gallen 1963, S. 26

4) Vgl. Zybon, A., Rechnungswesen und Organisation, Berlin 1969, S. 70 ff.

Schneider[1] kommt bei seinen Untersuchungen zu einer Unterteilung des Rechnungswesens in eine externe Dokumentationsrechnung und eine Planungs- und Kontrollrechnung.[2]

Aufgabe der Planungs- und Kontrollrechnung ist es dabei, für die in die Zukunft gerichteten betrieblichen Entscheidungen alle notwendigen und geeigneten Entscheidungsgrundlagen zu liefern. "Die Planungsrechnung dient im umfassenden Sinne der betrieblichen Steuerung durch Vorgabe von Zielgrößen. Mit der Kontrollrechnung soll zum einen überwacht werden, ob vorgegebene Ziele erreicht wurden; zum anderen wirkt sie bei der Analyse von Soll-Ist-Abweichungen auf eine wirksame zukünftige Gestaltung von Zielvorgaben und Entscheidungen hin. Das so skizzierte Rechnungswesen wird vielfach auch als Unternehmensrechnung bezeichnet."[3]

Die externe Dokumentationsrechnung der Unternehmung ist demgegenüber insbesondere an den Personenkreis gerichtet, dem im Normalfall der direkte Einblick in das Zahlenmaterial des betrieblichen Rechnungswesens versperrt bleibt, also an die potentiellen und aktuellen externen Koalitionsteil-

---

1) Vgl. Schneider, D., Theoretisches und praktisches Denken in der Unternehmensrechnung, in: Wissenschaft und Praxis, Festschrift zum zwanzigjährigen Bestehen des westdeutschen Verlages 1967, Köln und Opladen 1967, S. 225

2) Diese Zweiteilung des Rechnungswesens wird in der deutschsprachigen Literatur unseres Wissens zum erstenmal von L.L. Illetschko verwendet, wenn er von additivem und dispositivem bzw. dokumentarischem und instrumentalem Rechnungswesen spricht. Vgl. dazu: Illetschko, L.L., Managementlehre und Betriebswirtschaftslehre, in: Management und Betriebswirtschaft, Wien 1955, S. 4 ff.; Illetschko, L.L., Dokumentar- und Instrumentalcharakter des betrieblichen Rechnungswesens, in: Management und Betriebswirtschaft, a.a.O., S. 25 ff.

3) Potthoff, E., Die Rolle des Rechnungswesens im aktienrechtlichen Jahresabschluß, in: DB 1977, 30. Jg., S. 1806

nehmer. Für diese sind die Informationen, die in diesem Rechenwerk über die finanzielle und wirtschaftliche Lage der Unternehmung abgegeben werden, oft die einzige, zumindest aber die wichtigste, zuverlässigste und umfangreichste Grundlage für die Kontrolle der Steuerungsentscheidungen der Unternehmensleitung.[1] Gleichzeitig stellen diese Informationen die Entscheidungsgrundlage für die Entscheidungen dar, die die Externen treffen müssen, um ihre finanziellen Ziele, die sie mit der Teilnahme an der Koalition Unternehmung verfolgen, auch auf optimalem Wege zu erreichen.

Unter dieser externen Dokumentationsrechnung ist allein der unter Beachtung gesetzlicher Vorschriften von der Unternehmung zu erstellende Jahresabschluß einschließlich des Geschäftsberichts zu verstehen. Dabei darf nicht übersehen werden, daß dieser Jahresabschluß zum einen, wie bereits früher festgestellt,[2] in seiner Grundtendenz vergangenheitsorientiert ist, also über die wirtschaftliche und finanzielle Entwicklung der Unternehmung, von der auch die finanzielle Zielrealisation der Koalitionsteilnehmer in der Zukunft abhängig ist, keinerlei Aussagen macht und zum anderen, daß die gesetzlichen Normen aufgrund der in ihnen steckenden Spielräume in Form von Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechten, den Erstellern des Jahresabschlusses direkt und damit indirekt auch den internen Koalitionsteilnehmern eine gesetzlich sanktionierte Manipulationsbreite überlassen und teilweise auch überlassen müssen,

---

1) Vgl. Goetzke, W., Grundmodelle wirtschaftlicher Kontrolle und aktienrechtliche Jahresabschlußprüfung, a.a.O., S. 160

2) Vgl. dazu auch S. 122 ff.

die diese zur Verfolgung ihrer individuellen Ziele, möglicherweise zu Lasten der externen Koalitionsteilnehmer, ausnutzen können.

Sehr kritisch und wohl doch etwas zu pessimistisch sieht Börner bei einer Analyse des Rechnungswesens dieses Problem, wenn er empfiehlt, dieses in "zwei Typen von Subsystemen zu zerlegen bzw. im Rechnungswesen zwei Typen von Subsystemen vorzusehen."[1] Einen Typ, der dem unternehmensintern begründeten Erfordernis der Genauigkeit, einen anderen, der dem unternehmensextern begründeten Erfordernis der Manipulationsfähigkeit entspricht,[2] da es seiner Meinung nach bei dem extern orientierten Subsystem Rechnungswesen, im Gegensatz zu dem intern orientierten, das als Hilfsmittel der Unternehmensführung möglichst genaue Informationen zu liefern hat, darum geht, nicht objektiv richtige, sondern eher objektiv falsche Informationen zu liefern. "An die Stelle der Forderung, in Informationen müsse die sogenannte tatsächliche Lage abgebildet werden, tritt die flexiblere Bindung an Rechtsnormen: Die einschlägigen Zahlen müssen nur in Übereinstimmung mit dem geltenden Recht bestimmt sein."[3]

Wie schon festgestellt, scheint die Ansicht Börners zu pessimistisch. Was aber das intern ausgerichtete Rechnungswesen in jedem Fall von dem extern orientierten abhebt, ist der Tatbestand, daß das vorhandene Zahlenmaterial planmäßig und systematisch für die Lösung aktueller, insbesondere aber zukünftiger Probleme der Unternehmensführung genutzt wird,und es somit als primäre Aufgabe des

---

1) Börner, D., Grundprobleme des Rechnungswesens, in: WiSt 1973, 2. Jg., S. 158

2) Vgl. Börner, D., Grundprobleme des Rechnungswesens, a.a.O., S. 157

3) Börner, D., Grundprobleme des Rechnungswesens, a.a.O., S. 158

intern orientierten Rechnungswesens der Unternehmung angesehen werden kann, die aktuellen und zukünftigen Probleme der Unternehmung im Sinne ihrer Zielerreichung optimal zu lösen und demzufolge, insbesondere mit Hilfe von Planungsrechnungen, Antwort auf entscheidende Fragen der aktuellen und zukünftigen wirtschaftlichen und finanziellen Lage des Unternehmens zu finden.[1] "Es geht hier also um das bewußte und zielstrebige Heranziehen des gegebenen Zahlenmaterials zur Lösung der täglichen Probleme der Geschäftsleitung und zur Gestaltung der Zukunft."[2]

Auch in der nordamerikanischen Literatur wird diese Zweiteilung des Rechnungswesens in ein intern und ein extern orientiertes gesehen und diskutiert. Dabei wird in der Regel eine Unterteilung in ein "Financial Accounting" und ein "Management Accounting" vorgenommen.[3] Das Management Accounting zeichnet sich durch sein "geschliffenes Instrumentarium von ausgefeilten, in sich geschlossenen Planungs- und Kontrollsystemen"[4] aus. Seine Aufgabe liegt in:

1. der Bereitstellung von Daten für die unternehmensinterne Planung und Kontrolle von Routineoperationen,
2. der Bereitstellung von Daten, die bei nicht routinemäßigen Entscheidungen sowie für die Formulierung der Unternehmensplanung (Profit Planning) und der Unternehmenspolitik anfallen.

Die Aufgabe des Financial Accounting ist allein

---

1) Vgl. Edin, E., Entscheidungsrechnung, in: HdR, a.a.O., Sp. 449

2) Lutz, B., Die Aussagefähigkeit des Rechnungswesens, a.a.O., S. 27

3) Bisweilen findet man in der Literatur auch die Begriffspaare "Financial Accounting" und "Cost Accounting" bzw. "Public Accounting" und "Management Accounting".

4) Neubauer, F.F., Management Accounting, in: NB 1971, 24. Jg., S. 9

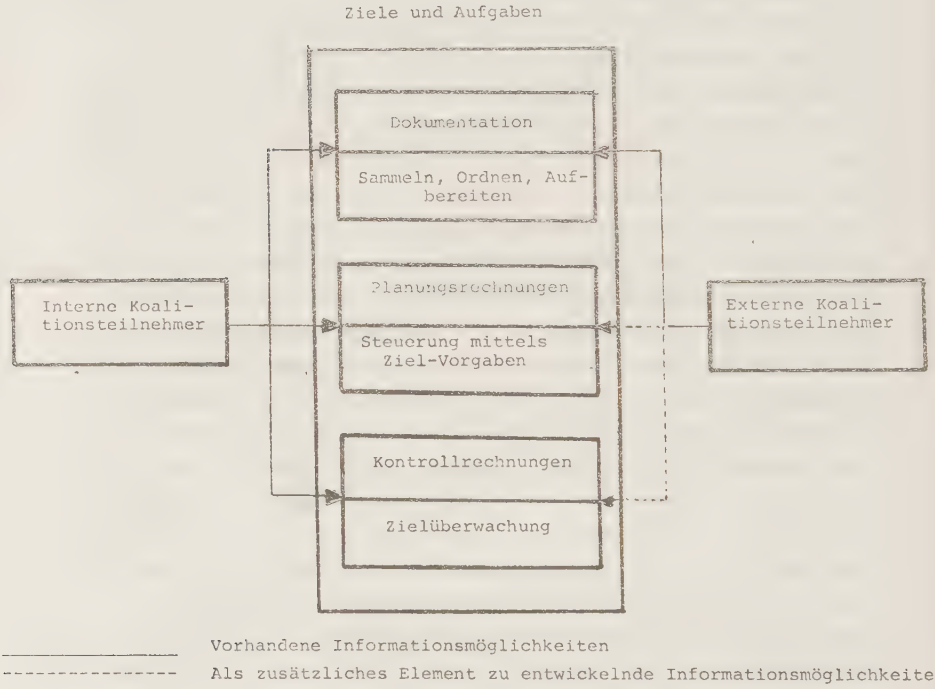
die Bereitstellung von Daten für die externe Rechnungslegung.

Als vorläufiges Fazit bleibt demnach festzuhalten, daß alle Bezugspersonen der Unternehmung, also die aktuellen und potentiellen internen und externen Koalitionsteilnehmer, sowohl an den Daten, die das Financial Accounting als auch an den Daten, die das Management Accounting liefert, interessiert sind und diese auch zum Zwecke einer optimalen finanziellen Zielrealisation in der Koalition Unternehmung dringend benötigen. Der alleinige Einblick in das Zahlenmaterial des Financial Accounting, dessen Daten grundsätzlich vergangenheitsorientiert sind und das aufgrund seiner weitgehenden Bindung an die strenge Systematik der "Doppelten Buchhaltung" nicht mit Informationen dienen kann, die sich nicht in den Kategorien Soll und Haben wiedergeben lassen, benachteiligt als einziges Informationsinstrument für die Externen diese gegenüber den Internen in sehr starkem Maße. Zwar beschäftigt sich auch das Management Accounting mit der Vergangenheit, weit mehr aber noch hat es den gegenwärtigen Zustand und die zukünftige Entwicklung der Unternehmung im Auge. Es ist zwar wichtig zu wissen, woher man kommt, noch wichtiger ist es jedoch, "sich darüber Gedanken zu machen, wohin man geht", und das wissen aufgrund ihrer Einsicht in das Zahlenmaterial des Management Accounting allein die internen Koalitionsteilnehmer.[1)]

---

1) Vgl. Neubauer, F.F., Management Accounting, a.a.O., S. 11

Abb. 5 : Rechnungswesen als Informationssystem[1)]



1) Vgl. dazu auch: Potthoff, E., Die Rolle des Rechnungswesens im aktienrechtlichen Jahresabschluß, a.a.O., S. 1806

2.2.2. Die betriebliche Planung im Rechnungswesen

2.2.2.1. Das Rechnungswesen als Instrument betrieblicher Planung

Die Entwicklung immer detaillierterer und leistungsfähigerer Planungs- und Kontrollrechnungen[1] hat in den letzten Jahren einen ständig größer werdenden Stellenwert im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Forschungen eingenommen. Verschiedene Ansätze mit unterschiedlichen Untersuchungsschwerpunkten tragen dieser Entwicklung Rechnung. Insbesondere sind dabei "... die vielfältigen Optimierungsmodelle des Operations Research ..., die ihren Schwerpunkt auf die Entscheidung i.e.S. legen, ... die Ansätze zur Konstruktion eines entscheidungsorientierten Rechnungswesens ..., wie sie insbesondere in der Kostenrechnung, aber auch ganz allgemein inform von Kennzahlensystemen versucht werden ... (und) mit den beiden anderen (Ansätzen) eng verbunden ... das Bemühen um die Entwicklung leistungsfähiger Management-Informationssysteme ..."[2] zu nennen.

---

1) Planungs- und Kontrollrechnungen stehen in einem sehr engen Zusammenhang. Während mit Planungsrechnungen der zukünftige Betriebsprozeß gedanklich vorweggenommen wird, wird mit den Kontrollrechnungen der bereits realisierte Betriebsprozeß abgebildet. Hauptaufgabe der Kontrollrechnung "... ist die Ermittlung der tatsächlich erreichten Zielwerte und die Überprüfung der in der Prognose als Teil der Planungsrechnung verwendeten Hypothesen." Wenn im weiteren Verlauf der Arbeit insbesondere die Planung mit ihren Planungsrechnungen diskutiert wird, so wird dabei unterstellt, daß auch eine Kontrolle der Planung erfolgt. Planung ohne Plankontrolle wäre sinnlos. Vgl. dazu: Schneider, W., Betriebliche Planung mit dynamischen Systemfunktionen, Berlin 1975, S. 39; Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 130; Wild, J., Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek 1974, S. 44

2) Schneider, W., Betriebliche Planung mit dynamischen Systemfunktionen, a.a.O., S. 38

Gemeinsam sind all diesen Ansätzen die weitgehenden Auswirkungen, die sie auf das Rechnungswesen ausgeübt haben und immer noch ausüben. Diesem fiel im Laufe der oben aufgezeigten Entwicklung in immer stärkerem Maße die Aufgabe zu, allen an der Unternehmung und deren weiterer wirtschaftlichen Entwicklung interessierten Personen zuverlässig, ausführlich und schnell die Informationen zu liefern, die es ihnen erst ermöglichen, die zu einer optimalen Zielerreichung notwendigen Entscheidungen und Maßnahmen richtig und rechtzeitig zu treffen und in die Wege zu leiten.[1)]

Damit entwickelte sich das Rechnungswesen immer weiter von einer reinen Dokumentationsrechnung zu einem Informationssystem,[2)] das mit seinen vielfältigen und detaillierten Planungsrechnungen, die einen immer tieferen "Einblick in das innere Gefüge und die wirtschaftliche Entwicklung"[3)] der Unternehmung erlauben, zu einem Führungsinstrument mit Steuerungsfunktion wurde.

Der weitaus größte Teil der unternehmerischen Planungsrechnungen ist schon immer ein integrativer Bestandteil des Rechnungswesens gewesen. Wie stark diese Rechnungen regelungsfunktional mit dem Rechnungswesen verbunden sind, läßt sich leicht durch eine Analyse der kybernetischen Zusammenhänge zwischen Planung, Kontrolle und Planrevision

---

1) Vgl. Baldus, T., Das Rechnungswesen als Grundlage für Entscheidungen der Unternehmensführung, in: Busse von Colbe, W./Sieben, G., Betriebswirtschaftliche Informationen, Entscheidung und Kontrolle, Wiesbaden 1969, S. 79; Huch, B., Das Rechnungswesen als Grundlage der Unternehmenspolitik, Würzburg-Wien 1975, S. 67

2) Vgl. Gümbel, R., Rechnungswesen und Unternehmensforschung im Handel, a.a.O, S. 14

3) Nagel, K., Erweiterungen des konventionellen Rechnungswesens zum Informations- und Steuerungssystem, in: Studienkreis Schröder,(Hrsg.), Das Rechnungswesen bei automatisierter Datenverarbeitung, Wiesbaden 1971, S. 221

im Rahmen des betrieblichen Steuerungsprozesses erkennen.[1] Die weitere Entwicklung kann nur darauf hinauslaufen, diese Rechnungen "noch weitgehender als bisher in das gesamte Rechnungswesen aufgabenmäßig zu integrieren uns sie zu einem Kernelement des betrieblichen Informationssystems zu machen."[2]

Im folgenden bleibt nun, weil die internen Koalitionsteilnehmer Einblick in das gesamte Rechnungswesen mit seinem integrativen Bestandteil der Planung haben, zu untersuchen, wie in Unternehmungen geplant wird, in welchen Bereichen geplant wird und welche über die Daten der externen Rechnungslegung hinausgehenden Informationen aus diesen Planungsrechnungen im einzelnen gewonnen werden können. Damit wird dann gleichzeitig das Informationsdefizit zwischen internen und externen Koalitionsteilnehmern und damit der Informationsnachteil der Externen gegenüber den Internen deutlich.

---

1) Vgl. Wild, J., Planungsrechnung, Verfahren der, in: HdR, a.a.O., Sp. 1422

2) Wild, J., Planungsrechnung, Verfahren der, in: HdR, a.a.O., Sp. 1423

2.2.2.2. Arten betrieblicher Pläne

Im Rahmen der Unternehmensplanung werden von den Unternehmungen die verschiedensten Pläne aufgestellt. Diese Pläne werden in der Literatur nach den unterschiedlichsten Kriterien, wobei hier jedoch teilweise Überschneidungen nicht vermeidbar sind, unterteilt.[1] An dieser Stelle soll nur auf die wichtigsten in der Literatur behandelten Abgrenzungskriterien eingegangen werden.[2]

Bei einer Einteilung der Pläne nach dem Gegenstand der Planung wird in den meisten Fällen eine Einteilung in Zielplanung, Aufbauplanung, Ablaufplanung und Ergebnisplanung vorgenommen.[3]

Die Zielplanung in ihren Formen der Sachzielplanung, die sich im Industriebetrieb als Produktionsprogramm und im Handelsbetrieb als Verkaufsprogramm niederschlägt, und der Formalzielplanung, in der langfristig die generelle Unternehmenspolitik festgelegt wird, stellt "... eine erste Gruppe von Planungsüberlegungen dar ...", die sich "...jedoch nicht nur am Anfang der betrieblichen Tätigkeit, sondern ... infolge der Dynamik des ökonomischen Geschehens darüber hinaus immer von neuem zu vollziehen" hat.[4]

---

1) Vgl. Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, Bd. I, Betriebliche Planung, 2. Aufl., Freiburg 1970, S. 146

2) Vgl. zu einem umfangreichen Katalog möglicher Einteilungen betrieblicher Pläne: Wild, J., Planungsrechnung, Verfahren der, a.a.O., Sp. 1418 f.; Grochla, E., Betriebliche Planungs- und Informationssysteme, a.a.O., S. 14 f.; Kosiol, E., Zur Problematik der Planung in der Unternehmung, in: ZfB 1967, 37. Jg., S. 81

3) Vgl. dazu insbesondere: Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 146 f.; Grochla, E., Betriebliche Planungs- und Informationssysteme, a.a.O., S. 14 f.

4) Grochla, E., Betriebliche Planungs- und Informationssysteme, a.a.O., S. 14

Während die betriebliche Aufbauplanung den "Gesamtaufbau des Betriebes in organisatorischer, finanzieller und technischer Sicht"festlegt, hat die betriebliche Ablaufplanung die Aufgabe,"die Produktionsfaktoren richtig aufeinander abzustimmen und einzusetzen."[1)]

Die Ergebnisplanung hat den nach Ablauf der Planperiode zu erzielenden Endzustand zum Inhalt. Der Schwerpunkt liegt dabei insbesondere auf dem Kapitalergebnis (Gewinn, Rentabilität), dem Finanzergebnis (Liquidität, Verschuldung), dem Produktionsergebnis (Menge, Qualität, Betriebsgewinn) und dem Vertriebsergebnis (mengen- und wertmäßiger Umsatz).[2)]

Nach dem Umfang der Planung unterscheidet man Partial- und Totalplanung. Während in der Partialplanung nur einzelne betriebliche Teilbereiche, wie z.B. der Absatz-, Produktions- oder Beschaffungsbereich, erfaßt werden, hat die Totalplanung das gesamte betriebliche Geschehen zum Inhalt. In ihr erfolgt eine Zusammenfassung der Teilpläne, nachdem diese aufgrund ihrer wechselseitigen Abhängigkeit koordiniert worden sind,[3)] für den ganzen Be-

---

1) Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 130

2) Vgl. Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 147

3) Nach Hürlimann bedeutet Koordination der Teilpläne

- Erstellung der Pläne nach einheitlichen Kriterien
- Einbeziehung der Ergebnisse der Teilpläne in einen Gesamtplan
- sachliche und termingemäße Abstimmung der Teilpläne unter sich und mit dem Gesamtplan
- Verknüpfung der Teilpläne unter sich, damit Rückwirkungen und andere Einflüsse berücksichtigt werden können.

Vgl. dazu: Hürlimann, W., Systematische Unternehmensplanung. Betrachtungen über Grundlagen, Teilgebiete und Gesamtplanung, in: Wild, J. (Hrsg.), Unternehmensplanung, Reinbek 1975, S. 203

trieb. Als Totalpläne sind z.B. der Gewinnplan, der durch die Zusammenfassung der erfolgswirksamen Vorgänge der einzelnen Teilpläne entsteht, oder der Finanzplan, der die finanzwirksamen Vorgänge der einzelnen Teilpläne erfaßt, anzusehen.[1)]

Bei einer Unterteilung der Pläne, bei der ihre Spezifiziertheit das entscheidende Abgrenzungskriterium ist, unterscheidet man Global- und Detailpläne.[2)] Die Globalplanung, wie z.B. die Zielplanung, basiert meist auf nicht sehr genauen Unterlagen (Schätzungen, Annahmen, Erfahrungswerte) und erfaßt das Planungsobjekt nur in sehr groben Umrissen. Demgegenüber berücksichtigt die Detailplanung, wie z.B. die Ablaufplanung, auf konkreten und detaillierten Gegebenheiten und Berechnungen basierend, alle für die Planung wesentlichen Einzelheiten.[3)]

Umfang und Detailliertheit der Planung stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis. Je umfangreicher das Planungsobjekt ist, desto "aggregierter und globaler wird die Erfassung der planungsrelevanten Größen erfolgen müssen, und dementsprechend global kann auch nur die Festlegung der vorzunehmenden Aktionen durch die Planung erfolgen."[4)]

---

1) Vgl. Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 148

2) Vgl. Koch, H., Die zentrale Globalplanung als Kernstück der integrierten Unternehmensplanung, in: ZfbF 1972, 24. Jg., S. 229 f.; Grochla, E., Betriebliche Planung und Informationssysteme, a.a.O., S. 17; Wild, J., Grundlagen der Unternehmensplanung, a.a.O., S. 159 f.; Gabele, E./Börsig, C., Grobplanung und Detailplanung - Zwei Strategien der Divisionalisierung von Betriebswirtschaften -, in: ZfO 1977, 46. Jg., S. 205 ff.

3) Vgl. Grochla, E., Betriebliche Planung und Informationssysteme, Reinbek 1975, S. 18

4) Grochla, E., Betriebliche Planung und Informationssysteme, a.a.O., S. 18

Die Fristigkeit der Planung stellt ein weiteres mögliches und in der Literatur oft zu findendes Unterteilungskriterium dar. In diesem Fall werden kurz-, mittel- und langfristige Pläne unterschieden.[1] Diese Abgrenzung besitzt allerdings keine Allgemeingültigkeit, sondern ist problembezogen vorzunehmen.[2] Während die langfristige Planung immer Globalplanung sein wird, wird in der mittelfristigen Planung die langfristige Planung schon konkretisiert. In ihr müssen schon sämtliche Teilpläne erstellt und zu einer Gesamtplanung zusammengefaßt werden. Da die mittelfristige Planung bereits detaillierte Einzelheiten enthält, wird mit ihr die Grundlage für die kurzfristige Planung geschaffen.[3] Als Bindeglied zwischen langfristiger und

---

1) Als kurzfristig wird in der Literatur im allgemeinen die Planung dann gezeichnet, wenn sie einen Zeitraum bis zu einem Jahr, als langfristig, wenn sie einen Zeitraum von mehr als fünf Jahren umfaßt.

2) Sie ist neben der Branche, der die planende Unternehmung angehört, auch von der Risikobereitschaft des Planenden abhängig. So wird z.B. die langfristige Planung bei einem Elektrizitätswerk einen anderen Zeitraum umfassen, als bei einem Unternehmen, das kurzlebige Gebrauchsgüter herstellt. Bei sonst gleichen Voraussetzungen wird die langfristige Planung umso weiter in der Zukunft liegen, je aggressiver und risikobereiter der Planende ist. Allerdings sollte die langfristige Planung nur den Zeitraum umfassen, in dem die Auswirkungen der heutigen Maßnahmen noch erkennbar sind. Vgl. dazu: Haarmann, A., Zur Aufstellung einer langfristigen Unternehmensplanung, a.a.O., S. 875; Schuller/Götzburg, v., Methoden, Arten und Prinzipien der Unternehmensplanung, Rüschlikon-Zürich 1968, S. 5

3) Die Zwischenstellung der mittelfristigen Planung zeigt Mellerowicz am Beispiel der Investitionsplanung auf: Zunächst werden in den langfristigen Plänen die geplanten Kapitalveränderungen und die Anlageneuerungen hinsichtlich ihres Gesamtumfangs und der daraus folgenden finanziellen Anforderungen festgelegt. In der mittelfristigen Investitionsplanung werden dann die Ausbaustufen und die Vorgabe der Investitionen sowie ihre zeitliche Verteilung innerhalb der Ausbaustufen festgelegt. Die kurzfristige Planung regelt nun die Bereitstellung der erforderlichen Zahlungsmittel und die konkrete Bauausführung. Die kurzfristige Planung kann jedoch nur dann erfolgreich realisiert werden, wenn die Aufbringung der Finanzmittel und die Beschaffung der Anlagen bereits durch die mittelfristige Planung im einzelnen gesichert ist. Vgl. dazu: Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 154

kurzfristiger Planung konkretisiert sie einerseits die langfristige Planung und stellt andererseits die Grundlage für die kurzfristige Planung dar, in der die Maßnahmen geplant werden, die in kürzester Zeit zu realisieren sind und bei der von einer relativen Konstanz der ökonomischen Daten, die bei der unternehmerischen Planung berücksichtigt werden müssen, ausgegangen werden kann.[1)]

Wenn die hierarchische Abstufung bzw. der Ablauf der Planung als Abgrenzungskriterium herangezogen wird, lassen sich die generelle Zielplanung, die strategische Planung, die operative Planung und die gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung unterscheiden.[2)]

Die generelle Zielplanung hat die Planungsaufgaben zum Inhalt, die die gesamte Unternehmung betreffen. Ihr Schwerpunkt liegt dabei eindeutig auf der Fixierung "... aller generellen ökonomischen und nichtökonomischen Ziele ..." d.h. der "... Festlegung der Unternehmenskonzeption ...," wobei die einzelnen Ziele "... innerhalb der generellen Zielplanung zum Teil nur als generelle Imperative formuliert"[3)] werden.

Auf diesen ersten Teilkomplex der betrieblichen Planung folgt die strategische Planung, die als Zielerreichungsplanung auf der generellen Zielplanung aufbaut, und in der

---

1) Vgl. Haarmann, A., Zur Aufstellung einer langfristigen Unternehmensplanung, a.a.O., S. 875

2) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung -PuK-, a.a.O., S. 66; Hahn, D., Zum Inhalt und Umfang der Unternehmensanalyse als bisheriges und zukünftiges Aufgabengebiet des Wirtschaftsprüfers, in: Unternehmensprüfung und -beratung, Festschrift zum 60. Geburtstag von B. Hartmann, hrsg. von B. Aschfalk/S. Hellfors/ A. Marettek, Freiburg 1976, S. 44

3) Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 66

die einzelnen zur Zielerreichung notwendigen Maßnahmen geplant werden. Kern der strategischen Planung ist "die marktorientierte Tätigkeitsfeldplanung bzw. Geschäftsfeldplanung und damit die langfristige Produktprogrammplanung", durch die " insbesondere die Potentialplanung sowie die Potentialstrukturierung bestimmt"[1] werden.

Auf die generelle Zielplanung und auf die strategische Planung baut die operative Planung, die ebenfalls eine Zielerreichungsplanung ist, auf.

Sie umfaßt "auf der Basis gegebener und geplanter Potentiale bzw. Kapazitäten die mittel- und kurzfristige Produktprogrammplanung der Unternehmung sowie die Ziel- und Maßnahmeplanung in den Funktionsbereichen."[2] Nach der Aufteilung der Unternehmung in Funktionsbereiche gehören zu den hier angesprochenen Teilplänen z.B. der Absatzplan, der Produktionsplan, der Beschaffungsplan, der Lagerplan, der Forschungs- und Entwicklungsplan, der Personalplan, der Verwaltungsplan u.a..[3]

Als letzter Teilkomplex im Planungssystem der Unternehmung folgt nun die gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung, die das künftige Geschehen in der Unternehmung wertmäßig abbildet und integriert und somit den quantitativen Ausdruck und die Zusammenfassung aller in einer Unternehmung aufgestellten Pläne darstellt.[4]

---

1) Arbeitskreis "Langfristige Planung" der Schmalenbach-Gesellschaft, Strategische Planung, a.a.O., S. 2

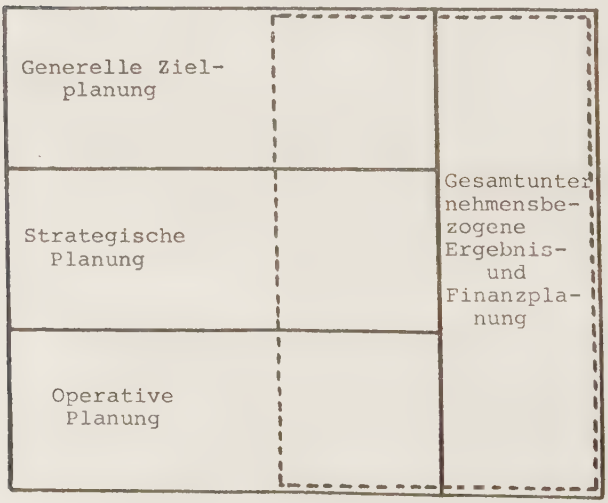
2) Arbeitskreis "Langfristige Planung" der Schmalenbach-Gesellschaft, Strategische Planung, a.a.O., S. 2

3) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung -PuK-, a.a.O., S. 68

4) Vgl. Arbeitskreis "Langfristige Planung" der Schmalenbach-Gesellschaft, Strategische Planung, a.a.O., S. 2

Der Prozeß der betrieblichen Planung mit seinen einzelnen Phasen und Schwerpunkten sowie der Ablauf der Planung in einer Unternehmung werden in den folgenden Abschnitten genauer dargestellt und analysiert. Der Schwerpunkt der Analyse wird dabei auf der Untersuchung der Abhängigkeit der einzelnen Teilpläne untereinander und - zum Zweck der weiteren Untersuchung - insbesondere auf dem in der betrieblichen Planung ermittelten Datenmaterial liegen. Allein mit dieser Vorgehensweise kann klar aufgezeigt werden, wie groß die Informationsdifferenz zwischen den Internen, die Einblick in das im Rahmen der betrieblichen Planung ermittelte Datenmaterial haben, und den Externen, die bei ihrer Informationsbefriedigung weitgehend auf die externe Rechnungslegung angewiesen sind, ist.

Abb. 6: Teilkomplexe im Planungssystem[1)]



1) Vgl. dazu: Arbeitskreis "Langfristige Unternehmensplanung" der Schmalenbach-Gesellschaft, Strategische Planung, a.a.O., S. 2

2.2.2.3. Der Prozeß der betrieblichen Planung

2.2.2.3.1. Definition und Phasen des betrieblichen Planungsprozesses

Der Begriff der Planung[1] wird in der Literatur unterschiedlich abgegrenzt. Bei der Beschäftigung mit den Arbeiten, die diesen Problemkreis zum Inhalt haben, kann leicht der Eindruck entstehen, als ob sich der Inhalt dieses Begriffs mit den von den verschiedensten Autoren jeweils behandelten Problemen ändern würde.[2] Drei Definitionen haben sich jedoch unter all den vorgefundenen Auffassungen zum Begriff der Planung als vorherrschend erwiesen und sollen deshalb im folgenden kurz aufgezeigt werden:[3]

1. Unter Planung wird einmal allein die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Geschehens bzw. Handelns[4] verstanden. Diese Definition hat sich jedoch im Laufe

---

1) Die in den vorigen Abschnitten bisweilen angesprochenen Planungsrechnungen sind eine spezifische Ausprägung der Planung, die numerisch-quantitative Planung. Die Ausführungen, die im folgenden zur Planung gemacht werden, gelten demzufolge auch für die Planungsrechnung.Vgl. dazu: Wild, J., Planungsrechnung, Verfahren der, a.a.O., Sp. 1413

2) Vgl. die umfangreiche Auswahl von Definitionen über Inhalt und Bedeutung des Planungsbegriffs bei: Weber, H., Spannweite des betriebswirtschaftlichen Planungsprozesses, in: ZfbF 1964, 16. Jg., S. 724; Haas, M.O., Planungskonzeptionen schweizerischer Unternehmen, Bern 1976, S. 16 ff.

3) Vgl. dazu insbesondere: Koch, H., Planung, betriebswirtschaftliche, in: HdB, a.a.O., Sp. 3002; Koch, H., Aufbau der Unternehmensplanung, Wiesbaden 1977, S. 11 f.

4) So z.B. bei: Hax, K., Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmensführung, in: ZfbF 1959, 11. Jg., S. 606; Grochla, E., Planung, betriebliche, in: HdS , Bd. VIII, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1964, S. 315

der Zeit als zu eng erwiesen und findet daher heute kaum noch Anwendung.

2. Zum anderen wird in der Literatur unter Planung auch "die Gesamtheit der Vorausüberlegungen verstanden, durch welche die 'Treffsicherheit' von Entscheidungen verbessert werden soll".[1] Nach dieser Definition beinhaltet der Begriff der Planung die Suche nach und die Erarbeitung von alternativen Handlungsmöglichkeiten und Lösungsvorschlägen. Die Entscheidung für eine dieser Handlungsmöglichkeiten wird von diesem Begriff der Planung nicht mehr erfaßt.[2]

3. Nach der Definition, die sich in der Literatur durchgesetzt zu haben scheint, und der sich die meisten Autoren heute anschließen, wird unter Planung "die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns durch Abwägen verschiedener Handlungsalternativen und Entscheidung für den günstigsten Weg (verstanden). Planen bedeutet also das Treffen von Entscheidungen, die in die Zukunft gerichtet sind".[3] Dabei ist jedoch zu beachten, daß mit dieser Definition die Begriffe Planung und Entscheidung keinesfalls gleichgesetzt werden, weil Entscheidungen auch aufgrund von Intuition und Erfahrung getroffen werden können, also im-

---

1) Koch, H., Aufbau der Unternehmensplanung, a.a.O., S. 11

2) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, a.a.O., S. 147 ff.

3) Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 129

provisiert wird. Von dieser Improvisation[1] unterscheidet sich die Planung durch ihr systematisches Vorgehen bei der Entscheidungsfindung.[2] Planung beruht auf rationaler Überlegung, sorgfältiger Analyse der Entscheidungssituation und exakter Durchführung des Auswahlprozesses. Planung und Entscheidung werden begrifflich also derart voneinander abgegrenzt, daß unter Planung nur die Entscheidungsfindung verstanden wird, die auf systematischem Vorgehen aufbaut.[3]

---

1) Nach Koch ist Improvisation dadurch gekennzeichnet, "... daß die Handlungsweise in bezug auf eine bereits eingetretene oder auf die Ergreifung von Maßnahmen dringende Situation fixiert wird." Auch Töpfer weist darauf hin, daß Planung und Improvisation, obwohl beide, bedingt durch die Unvollständigkeit, die Unsicherheit und damit dem Irrtumsrisiko der Planung, grundsätzlich vereinbar sind bzw. sich ergänzen können, sie sich in ihrer theoretischen Fundierung und damit i.d.R. in ihrem zeitlichen Bezug zur Realisation unterscheiden. "Bei einer Improvisation wird eine umfassende Alternativensuche, Prognose und Bewertung nicht durchgeführt bzw. aufgrund der im allgemeinen unmittelbar anschließend notwendigen Realisation nicht durchgeführt werden können, so daß bei diesen ad hoc Entscheidungen auch kein rationales Handeln ... vorliegt bzw. die Rationalität nicht nachprüfbar ist." Vgl. dazu: Koch, H., Die Unternehmensplanung und ihre Bedeutung, in: Unternehmensplanung, hrsg. von K. Agthe und E. Schnaufer, Baden-Baden 1963, S. 3; Töpfer, A., Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen, Berlin 1976, S. 25 f.

2) Kosiol trifft hier die Unterscheidung zwischen Denkhandeln und Tathandeln. "Planung ist überwiegend ein das Tun vorbereitendes Denkhandeln. Es umfaßt alle der Realisation vorangehenden Überlegungen über die erstrebten Ziele sowie über die Mittel und Wege zu ihrer Erreichung. Zukunftsbezogenheit und Rationalität sind daher wesentliche Aspekte des Planungsvorganges. Durch Planung wird das künftige menschliche Tathandeln der Plandurchführung gleichsam rationalisiert.... Der Schwerpunkt wirtschaftlichen Geschehens liegt demnach in der Planungsphase mit ihren Entscheidungen." Vgl. dazu: Kosiol, E., Planung als Lenkungsinstrument der Unternehmensleitung, in: ZfB 1965, 35. Jg., S. 389 f.

3) Vgl. Diederich, H., Allgemeine Betriebswirtschaftlehre, Bd. I, Düsseldorf 1972, S. 139

Grundsätzlich kann der Begriff der Planung auf alle Bereiche menschlichen Handelns bezogen werden,[1] da er "den Prozeß der Überlegung und Entscheidung im Hinblick auf die Festlegung und Verwirklichung von Zielen zum Inhalt hat und damit auf allen Gebieten rationalen menschlichen Handelns anzutreffen ist."[2] Planung im unternehmerischen Bereich liegt demnach dann vor, wenn die unternehmerischen Aktivitäten nicht auf Improvisation aufbauen, sondern erst nach rationalem Durchdenken, Abwägen und Auswählen von Handlungsalternativen vollzogen werden, die Planung dem Handeln also vorgeschaltet ist.

Die Planung zeigt ihre Zukunftsbezogenheit nicht allein darin, daß sie versucht,die Zukunft offenzulegen, sondern mit ihr wird vielmehr der zukünftige Aktionskurs bzw. das zukünftige Aktionsprogramm, indem Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden, vorgezeichnet,[3] die Entwicklung der Unternehmung in der Zukunft also aktiv gestaltet. Damit wird, wie schon festgestellt, eine bestimmte Art von Entscheidungen mit in den Planungsprozeß einbezogen.[4] Die Unternehmensplanung ist somit als die systematische Zukunftsgestaltung des Unternehmens anzusehen,[5] in der "das Betriebsgeschehn unter Zugrundelegung bestimmter Zielsetzungen auf der Basis erwarteter Plandaten im voraus für alle Teilbereiche und damit für

---

1) Vgl. Grochla, E., Betriebliche Planung und Informationssysteme, a.a.O., S. 11

2) Hartmann, P., Vorausschaurechnungen als Entscheidungshilfen des Unternehmers, in: Das Rechnungswesen als Instrument der Unternehmensführung, hrsg. von Busse von Colbe, W., Bielefeld 1969, S. 28; Koch, H., Planung, betriebliche, in: HdB, a.a.O., Sp. 3003; Koch, H., Aufbau der Unternehmensplanung, a.a.O., S. 14

3) Vgl. Agthe, K., Strategie und Wachstum der Unternehmung, Baden-Baden 1972, S. 17

4) In der Literatur wird wegen dieser grundsätzlichen prozessualen Untrennbarkeit von Planung und Entscheidung sehr oft auch vom Planungs- und Entscheidungsprozeß der Unternehmung gesprochen. Vgl. dazu z.B.: Gäfgen, G., Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1968, S. 100

5) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung, -PuK-, a.a.O., S. 27

die Gesamtunternehmung"[1] festzulegen ist. Es zeigt sich hier, daß die Planung als große Aufgabe der Unternehmensführung angesehen werden muß.[2]

Der Planungs- und Entscheidungsprozeß als zukunftsorientierter, komplexer geistiger Vorgang vollzieht sich nicht einstufig, sondern kann in mehrere Phasen aufgeteilt werden.[3]

1. Ermittlung bzw. Anregung des wirtschaftlichen Problems, dessen Lösung mit der Planung erreicht werden soll

   In dieser ersten Phase des Planungs- und Entscheidungsprozesses muß das Planungsproblem festgelegt und abgegrenzt werden. Aus einer Vielzahl möglicher Ziele (Zielsystem) müssen hier im Rahmen der dem eigentlichen Planungs- und Entscheidungsprozeß vorgelagerten Metaplanung das oder die diesem Prozeß vorzugebenden Ziele festgelegt werden.[4]

2. Ermittlung der gegenwärtigen und zukünftigen Situationsbedingungen

   Die richtige Einschätzung der für die Unternehmung

---

1) Kilger, W., Optimale Produktions- und Absatzplanung Opladen 1973, S. 15

2) Vgl. Horn, H.J., Zukunftsgestaltung durch Unternehmensplanung, München 1967, S. 9

3) Vgl. zur Vielfalt der in der Literatur vorgeschlagenen Schemata zur Gliederung des Planungsprozesses z.B. Gälweiler, A., Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis, Frankfurt 1974, S. 174 f.; Schneider, D., Investition und Finanzierung, Opladen 1974, S. 24 ff.; Wild, J., Grundlagen der Unternehmensplanung, a.a.O., S. 32 ff.; Heinen, E., Grundprobleme betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 27

4) Vgl. Wild, J., Unternehmerische Entscheidungen. Prognose und Wahrscheinlichkeit, in: ZfB 1969, 39. Jg., 2. Ergänzungsheft, S. 64

relevanten Umweltgegebenheiten ist sowohl für die Zielbestimmung als auch für die Auswahl der zieladäquaten Verhaltensweisen von entscheidender Bedeutung.[1] Folglich müssen im Planungs- und Entscheidungsprozeß auch solche Faktoren berücksichtigt werden, die zwar von dem Entscheidungsträger nicht beeinflußt werden können, für den Erfolg der Planung aber wesentlich sind.[2] Die Prognose der Entwicklung dieser exogenen Variablen gehört somit zu den entscheidendsten Aufgaben der Unternehmensplanung. Aufbauend auf die Erhebung und Auswertung vergangener und/oder gegenwärtiger Entwicklungen und Tatbestände müssen "möglichst objektive Aussagen über wahrscheinliche zukünftige Entwicklungen, Ereignisse, Tatbestände, Zustände sowie Verhaltensweisen"[3] erarbeitet werden.

3. Ermittlung der im Rahmen der Situationsbedingungen möglichen Handlungsalternativen

Indem die zukünftige Gestaltung der Umweltbedingungen prognostiziert wird, bieten sich meistens mehrere Möglichkeiten an, das oder die gesetzten Ziele zu realisieren.[4] Folglich müssen nun vom Entscheidungsträger Handlungsalternativen entwickelt werden, die aufzeigen, ob, wie und mit welchen Mitteln die angestrebten Ziele erreicht werden können.[5] Das entscheidende Problem

---

1) Vgl. Hill, W., Umweltanalyse und Unternehmungsplanung, in: DU 1977, 31. Jg., S. 291

2) Vgl. Rühli, E., Grundzüge einer betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre, in: Beiträge zur Lehre von der Unternehmung - Festschrift für K. Käfer -, a.a.O., S. 278

3) Haas, M.O., Planungskonzeptionen schweizerischer Unternehmungen, a.a.O., S. 24

4) Vgl. Hax, K., Planung als Kontrollinstrument in Unternehmenswirtschaft und Gesamtwirtschaft, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung - Festschrift zum 65. Geburtstag von W. Hasenack -, Herne-Berlin 1966, S. 190

5) Vgl. Rühli, E., Grundzüge einer betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre, a.a.O., S. 280

in dieser Phase des Planungs- und Entscheidungsprozesses liegt für den Entscheidungsträger darin, daß es ihm gelingt, alle für die Entscheidung relevanten Alternativen zu berücksichtigen, damit er dann diejenige auswählen kann, "die ihm in der spezifischen Situation des Unternehmens am geeignetsten erscheint."[1)]

4. Ermittlung von zukünftigen Folgen von Handlungsalternativen

Damit aus den festgestellten möglichen Handlungsalternativen diejenige ausgewählt werden kann, die dem Entscheidungsträger zur Zielerreichung am geeignetsten erscheint, müssen deren voraussichtliche Konsequenzen im einzelnen prognostiziert werden.[2)] Die Konsequenz "einer Entscheidung hängt normalerweise von der gewählten Alternative und von der eingetretenen Umweltsituation ab,"[3)] d.h. also, jede mögliche Handlungsalternative ist hinsichtlich ihrer Konsequenzen beim Eintreffen der verschiedenen möglichen Umweltzustände zu prognostizieren.

5. Entscheidung als Auswahl einer Handlungsalternative durch Bewertung ihres Beitrags zur Zielerreichung

Zum Abschluß des Planungs- und Entscheidungsprozesses

---

1) Hax, K., Planung als Kontrollinstrument in Unternehmenswirtschaft und Gesamtwirtschaft, a.a.O., S. 190; Rühli weist darauf hin, daß viele Unternehmen in der Vergangenheit nicht allein deshalb erfolgreich waren, weil sie es verstanden haben, aus einer gegebenen Anzahl vorhandener Handlungsalternativen die zieloptimale auszuwählen, sondern daß es sich sehr oft zeigte, daß die Fähigkeit ihrer Entscheidungsträger, neue Strategien zur Zielerreichung zu entwickeln, den Erfolg der Unternehmung wesentlich beeinflußt hat. Vgl. dazu: Rühli, E., Grundzüge einer betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre, a.a.O., S. 281

2) Vgl. Wild, J., Unternehmerische Entscheidungen, Prognose und Wahrscheinlichkeit, a.a.O., S. 84

3) Rühli, E., Grundzüge einer betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre, a.a.O., S. 281

> sind nun diejenigen Handlungsalternativen zu bestimmen, die verwirklicht werden sollen. Dafür müssen die prognostizierten Konsequenzen der einzelnen Handlungsalternativen bewertet und nach ihrem erwarteten Beitrag zur Zielerreichung in eine Rangordnung gebracht werden. Diejenigen Handlungsalternativen, die aller Voraussicht nach den größten Beitrag zur Zielerreichung erbringen, werden von einem rational handelnden Entscheidungsträger als zu realisierende ausgewählt.

Allerdings ist festzuhalten, daß sich der Planungs- und Entscheidungsprozeß nur im Idealfall in der oben beschriebenen Reihenfolge vollziehen wird. Vielmehr kann davon ausgegangen werden, daß in der Praxis die einzelnen Phasen simultan oder vielfältig rückgekoppelt ablaufen werden.[1)]

Auf die einzelnen Phasen des Planungs- und Entscheidungsprozesses folgt der Prozeß der Planrealisierung mit den Schritten der Anweisung, der Realisation und der Überwachung mit Abweichungsanalyse.[2)] Hahn faßt diese grundlegenden Phasen des betrieblichen Geschehens, die als entscheidende Aufgabe des dispositiven Faktors angesehen werden können,[3)] unter dem Begriff der Planungs- und Kontrollrechnung zusammen. Diese wird von ihm wie folgt definiert: "Die Verarbeitung von quantifizierten Informationen zu Planungs- und Kontrollinformationen und deren

---

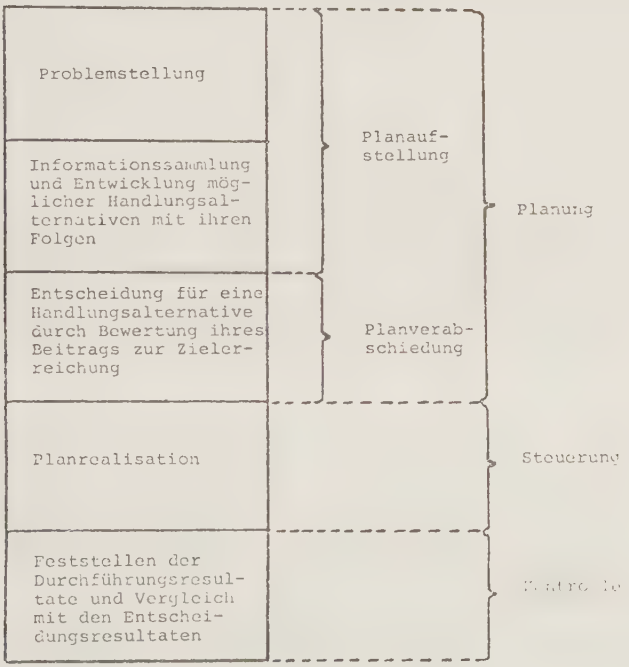
1) Vgl. Schmidt, R. B., Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 2, Zielerreichung, Stuttgart 1973, S. 81 ff.

2) Vgl. Wild, J., Unternehmerische Entscheidungen. Prognose und Wahrscheinlichkeit, a.a.O., S. 64; Wild, J., Planungsrechnung, Verfahren der, in: HdB, a.a.O., Sp. 1417

3) Vgl. Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 109 f.

Darstellung bilden den Inhalt der Planungs- und Kontrollrechnung. ... In ihr lassen sich Ziele, Alternativen der Zielerreichung, Wirkungen von Alternativen auf Ziele, Entscheidungsergebnisse sowie Durchführungsresultate und damit Abweichungsangaben durch Zahlen ausdrücken bzw. errechnen und ausdrücken, wobei Entscheidungsergebnisse und Abweichungsangaben Ergebnisse der Prozesse Planung und Kontrolle sind."[1] Abschließend kommt er zu dem Ergebnis, daß die Planungs- und Kontrollrechnung für die Setzung quantifizierbarer Ziele und Zielerreichungsmaßnahmen sowie die Überwachung der Zielerreichung das zentrale Instrument der Unternehmensführung ist.[2]

Abb. 7: Phasenablauf des Planungs- und Kontrollprozesses[3]



1) Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 33

2) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung -PuK-, a.a.O., S. 33

3) Vgl. dazu auch: Hahn, D., Führung des Systems Unternehmung, in: ZfB 1971, 40. Jg., S. 163

2.2.2.3.2. Die zentrale Bedeutung der Prognose im Rahmen des betrieblichen Planungsprozesses

Obwohl in der Literatur eine Vielzahl von Vorschlägen zur Unterteilung des Phasenablaufs im unternehmerischen Planungs- und Entscheidungsprozeß existiert, läßt sich feststellen, daß bei fast allen diesen Vorschlägen der Schwerpunkt der Diskussion auf der Phase der Prognoseerstellung und, eng damit verbunden, dem Phänomen der Unsicherheit im Planungs- und Entscheidungsprozeß liegt.[1)]

Da die Ergebnisse des Planungs- und Entscheidungsprozesses nur so gut sein können wie die Planungsmittel, und da zur Erstellung optimaler Planvorgaben eine Vielzahl von Prognosen erforderlich ist, muß sich der Aufwand im Planungs- und Entscheidungsprozeß in starkem Maße auf den Prognoseteil konzentrieren, was diesem demgemäß entscheidende Bedeutung an dieser Stelle zukommen läßt.[2)] "Wer plant, braucht Informationen. Wer systematisch und laufend planen will, muß in einer seinem Planziel entsprechenden Ordnung alle relevanten Nachrichten (Daten) sammeln und die Analyse dieser Daten bis zur Ableitung zukunftsbezogener Informationen, d.h. Prognosen vorantreiben."[3)]

Unter Prognose verstehen wir vorausschauendes Wissen, das überprüft werden kann,[4)] indem möglichst objektive Aussagen

---

1) Vgl. Schanz, G., Planung - Voraussage - Unsicherheit , in: Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung, hrsg. von G. von Kortzfleisch und H. Bergner, Gedächtnisschrift für Theodor Beste, Berlin 1975, S. 59

2) Vgl. Marx, K.W., Planung und Prognose in der Investitionsgüterindustrie, in: DB 1975, 28. Jg., S. 1853

3) Schwietert, A., Prognosen als Basis unternehmerischer Entscheidungen, in: BFuP 1975, 27. Jg., S. 479

4) Vgl. Helmstädter, E., Probleme wirtschaftlicher Prognosen, in: Probleme lang- und mittelfristiger Prognosen speziell im Automobilsektor, Referate und Diskussionsbeiträge einer Tagung des Instituts für angewandte Wirtschaftsforschung Tübingen (IAW) und des Verbandes der Automobilindustrie e.V. (VDA), Frankfurt 1976, S. 9

über erwartete zukünftige Entwicklungen, Ereignisse, Tatbestände, Zustände und Verhaltensweisen getroffen werden. Ausgangspunkt dieser Aussagen ist der Informationsstand zu dem Zeitpunkt, zu dem die Prognose erstellt wird. Dieser Informationsstand basiert auf vergangenen und/oder gegenwärtigen Entwicklungen, Ereignissen, Tatbeständen, Zuständen und Verhaltensweisen.[1] Analyse und Diagnose von Vergangenheit und Gegenwart gehen also der Prognose voraus.[2] "Prognosen bilden dabei die Verbindungsglieder zwischen den in der Vergangenheit gemachten betrieblichen Erfahrungen sowie den vorhandenen wissenschaftlichen Erkenntnissen einerseits und den prospektiven Überlegungen der Planung und Entscheidung auf der anderen Seite."[3] Hier zeigt sich also ganz deutlich, welch enger Zusammenhang zwischen Prognose und Planungs- und Entscheidungsprozeß besteht.

Der Begriff der Prognose bezieht sich dabei nur auf solche für die Zukunft erwartete Daten, deren Entwicklung nicht im autonomen Entscheidungsbereich der Unternehmung liegt,[4] denen aber gleichwohl wesentliche Bedeutung auch für die zukünftige Unternehmungsentwicklung zukommt. Dagegen berührt die zukünftige Entwicklung endogener Daten weniger den Bereich der Prognose, sie hängt

---

1) Vgl. Denk, R., Zum "Prognose"-Begriff in der Betriebswirtschaftslehre, in: ÖB 1974, 24. Jg., S. 22; Haas, M., Planungskonzeptionen schweizerischer Unternehmungen, a.a.O., S. 24; Weber, K., Prognose und Prognoseverfahren, in: HdB, a.a.O., Sp. 3188

2) Vgl. Helmstädter, E., Probleme wirtschaftlicher Prognosen, a.a.O., S. 9

3) Wild, J., Unternehmerische Entscheidungen, Prognose und Wahrscheinlichkeit, a.a.O., S. 62; Schanz, G., Planung - Voraussage - Unsicherheit, a.a.O., S. 59

4) Vgl. Hill, W., Unternehmensplanung, Stuttgart 1966, S. 12 Weiskam, J., Methoden der Voraussage als Grundlagen betrieblicher Planung, Diss. Berlin 1963, S. 11; Grochla, E., Betriebliche Planungs- und Informationssysteme, a.a.O., S. 25

vielmehr von einer Reihe von Entscheidungsmaßstäben der Unternehmensleitung ab.[1)]

Unabhängig von der angewendeten Prognosetechnik[2)] sind die Prognoseergebnisse immer als subjektive Einschätzung der künftigen Entwicklung anzusehen, die von der Annahme ausgehen, daß sich die Ereignisse, Tatbestände, Zustände und Verhaltensweisen der Vergangenheit nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten weiterentwickeln,[3)] also Aussagen über eine zukünftige Wirklichkeit treffen, die als solche noch nicht existiert.[4)] Auch in der Zukunft wird es - selbst wenn die Prognosemethoden noch erheblich verbessert werden - nie gelingen, solche Prognoseergebnisse zu erzielen, die "direkt und unbesehen als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen dienen könnten."[5)]

Wenn es also als Aufgabe der Prognosebildung angesehen wird, in der Zukunft erwartete Daten zu erfassen, so muß man sich gleichzeitig über die Grenzen des Erreichbaren im klaren sein. Es wird immer wieder vorkommen, daß sich Prognosen im nachhinein als falsch erweisen, weil sich die Zukunft anders als erwartet entwickelt hat. Dennoch muß sich die Unternehmensleitung immer wieder "ein Bild der wirtschaftlichen Zukunft machen, weil jede geschäft-

---

1) Vgl. Weiskam, J., Methoden der Voraussage als Grundlage betrieblicher Planung, a.a.O., S. 11

2) Vgl. dazu auch S.228 ff.

3) Vgl. Kapferer, C./Disch, W.K.A., Absatzprognose, Köln und Opladen 1966, S. 134

4) Vgl. zu diesem Problemkreis auch: Schmidt, U., Zum Prognoseproblem in der Wirtschaftswissenschaft. Eine Untersuchung auf wissenschaftstheoretischer Grundlage, Dagersheim 1971, S. 65 f.

5) Grünewald, H., Prognose und Planung als Orientierungs- und Steuerungselemente der Wirtschaft, in: BFuP 1975, 27. Jg., S. 488

liche Disposition ein solches Zukunftsbild voraussetzt."[1] Kontinuierlich muß sie versuchen, im Rahmen der unternehmerischen Planungs- und Entscheidungsrechnung zu immer exakteren Prognosen zu kommen, um auf deren Grundlage dann die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmung optimal zu gestalten.

Wie schon festgestellt, folgt der Prognose die Planung. Bei ihr handelt es sich, im Gegensatz zur Prognose, die stets passive Vorschau bleibt, um die aktive Gestaltung der unternehmerischen Zukunft.[2] Im Rahmen der Planung erarbeitet die Unternehmensleitung konkrete Ziele und nimmt, um diese zu erreichen, "zielgerichtete Manipulationen beeinflußbarer Größen" vor.[3]

---

1) Knetschaurek, F., Umweltprognosen und Unternehmensplanung, in: Grundprobleme der Unternehmensplanung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 41, Bonn 1968, S. 39

2) Vgl. Picot, A., Prognose und Planung - Möglichkeiten und Grenzen, in: DB 1977, 30. Jg., S. 2149

3) Grochla, E., Betriebliche Planungs- und Informationssysteme, a.a.O., S. 25

2.2.2.4. Der Ablauf der Planung in der Unternehmung

Für eine systematische betriebliche Planung ist das Planen in bestimmten aufeinanderfolgenden Schritten unabdingbar. Nur bei einer solchen Vorgehensweise, wenn also ein "analytischer, systematischer Planungsprozeß" die Grundlage der Planung bildet, ist es möglich, zu zutreffenden Planvorgaben zu gelangen.[1)]

Umfassend und in genereller Form läßt sich ein solches Planungssystem einer Unternehmung dann konzipieren, "wenn man die Wirtschaftseinheit Unternehmung als zielorientiertes Aktionszentrum begreift, in dem Ziele durch zielorientierte Aktionen (Maßnahmen) von Potentialen (Menschen und Betriebsmitteln) erreicht werden und Ziele und Zielerreichungsmöglichkeiten qualitativ und weitgehend auch quantitativ dargestellt werden können."[2)]

Bei einer solchen Betrachtungsweise bietet es sich an, den Planungsablauf in einer Unternehmung anhand der Planungsteilkomplexe[3)] generelle Zielplanung, strategische Planung, operative Planung und gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung näher zu analysieren.

2.2.2.4.1. Die generelle Zielplanung

Planungsprozesse können nicht nur die Bestimmung von Maßnahmen zur Erreichung gegebener Ziele zum Inhalt haben,

---

1) Vgl. Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 161

2) Arbeitskreis "Langfristige Unternehmensplanung" der Schmalenbach-Gesellschaft, Strategische Planung, a.a.O., S. 1

3) Vgl. dazu S. 172 f.

auch die Ziele selbst müssen geplant werden.[1] Dies ist die Aufgabe der generellen Zielplanung. Diese umfaßt "... die qualitativ und quantitativ formulierten Leitlinien für die angestrebte Entwicklung der Unternehmung ..., mit generellen Umsatz-, Gewinn- und anderen Wertezielen, generellen Leistungszielen und Marktzielen sowie generellen Sozialzielen."[2] Damit erweist sich die generelle Zielplanung als eine "richtungsweisende Rahmenplanung", die die Unternehmungskonzeption, also die auf längere Sicht konstant bleibenden Grundmerkmale der Unternehmung, festlegt und damit den ihr notwendigerweise folgenden Maßnahmeplanungen "Kontinuität und Konsistenz" verleihen soll.[3]

2.2.2.4.2. Die strategische Planung

Kern des betrieblichen Planungssystems hinsichtlich der Auswahl und Durchplanung von Marktaktivitäten, Produktprogrammen und Investitionsprogrammen ist die strategische Planung.[4] Die strategische Planung ist eine Zielerreichungsplanung.[5] Ihr Schwerpunkt liegt in der Analyse

---

1) Vgl. Bamberger, J., Grundproblem und Forschungsansätze der langfristigen Zielplanung, in: ZfO 1977, 46. Jg., S. 92

2) Arbeitskreis "Langfristige Unternehmensplanung" der Schmalenbach-Gesellschaft, Strategische Planung, a.a.O., S. 2

3) Vgl. Koch, H., Planung, betriebswirtschaftliche, in: HdB, a.a.O., Sp. 3008; Hill, W., Umweltanalyse und Unternehmensplanung, in: DU 1977, 31. Jg., S. 298

4) Vgl. zur strategischen Planung auch: Köhler, R., Die Kontrolle strategischer Pläne als betriebswirtschaftliches Problem, in: ZfB 1976, 46. Jg., S. 301 ff.; Kirsch, W./Bamberger, J., Strategische Unternehmensplanung, Rationalität und Philosophien der politischen Planung, in: ZfB 1976, 46. Jg., S. 341 ff.; Albach, H., Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: ZfB 1978, 48. Jg., S. 219 ff.

5) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 68

der Erfolgsquellen und der Entwicklung langfristig angelegter Konzepte zur Zukunftssicherung der Unternehmung und setzt voraus, daß strukturelle, technische, wirtschaftliche und politische Wandlungen erkannt werden, damit "Tätigkeitsfelder bzw. Geschäftsfelder, Elemente und Struktur der Unternehmung für künftige Perioden zielorientiert" bestimmt werden können.[1)]

Ausgangspunkt der strategischen Planung ist die generelle Zielplanung und "... die dort fixierten und strategisch anzustrebenden Entwicklungen...", wobei in diesem Teilkomplex des Planungssystems nun auch "... die technischen, wirtschaftlichen und vor allem aber auch finanziellen Handlungsspielräume einzubeziehen und abzuklären..."[2)] sind.

Als möglichst simultan durchzuführende Programm- und Potentialplanung ist sie mit allen anderen betrieblichen Teilplänen, insbesondere jedoch mit der gesamtunternehmensbezogenen Ergebnis- und Finanzplanung abzustimmen. Die strategische Planung, die grundsätzlich aperiodisch erfolgt und langfrstigen Charakter hat, wird auch als Wachstumsplanung, Unternehmensentwicklungsplanung und Investitionsplanung bezeichnet.[3)] Bei den in ihrem Rahmen zu treffenden Planungsentscheidungen handelt es sich schwerpunktmäßig um solche, die die künftigen Märkte, Produkte, Technologien, die langfristigen Investitionen, die Rechtsform, den Standort, das Führungssystem und ähnliche Innovationen betreffen.[4)]

---

1) Vgl. Arbeitskreis "Langfristige Unternehmensplanung" der Schmalenbach-Gesellschaft, Strategische Planung, a.a.O., S. 1

2) Huch, B., Unternehmensplanung in einer gewandelten Wirtschaft, in: DB 1978. 29. Jg., S. 782

3) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 66 f.

4) Vgl. Wild, J., Grundlagen der Unternehmensplanung, a.a.O., S. 169

2.2.2.4.3. Die operative Planung

Auch die operative Planung, die die einzelnen Bereiche der Unternehmung zum Inhalt hat,[1] ist eine Zielerreichungsplanung, die auf die generelle Zielplanung, insbesondere aber auf die strategische Planung aufbaut. Die Ergebnisse der strategischen Planung in Form von "grundsätzlichen Produktkonzeptionen und spezifischen Potentialstrukturen"[2] sind die Vorgaben, in deren Rahmen die operative Planung die einzelnen konkreten Mittel auswählt, "um die Maßnahmen in Markt und Produktion realisieren zu können, die mit der strategischen Planung fixiert worden sind."[3]

Die primäre Zweckrichtung der operativen Planung liegt in der Koordination der einzelnen Bereiche und Tätigkeiten der Unternehmung.[4] Dies ist mit eine der schwierigsten Aufgaben der Planung.[5]

Sowohl bei der Aufstellung von einzelnen Plänen in bestimmten Unternehmensbereichen, insbesondere aber auch beim Aufbau und der Durchführung einer systematischen Gesamtplanung, besitzt die Frage nach dem Primärplan, der Ausgangspunkt für die Ausgestaltung aller übrigen

---

1) Vgl. Grünewald, H.G., Integrierte Planungsrechnung im Planungssystem der Henkel & Cie. GmbH, Düsseldorf, in: Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 726

2) Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 67

3) Huch, B., Unternehmensplanung in einer gewandelten Wirtschaft, a.a.O., S. 782

4) Vgl. Horn, J., Zukunftsgestaltung durch Unternehmensplanung, München 1967, S. 36

5) Vgl. Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 131 f.

Pläne, der Sekundärpläne, ist, zentrale Bedeutung.[1] Für die operative Planung ist der Primärplan in den Fällen immer eindeutig, in denen ein Minimumsektor vorliegt.[2] Besteht ein derartiger Minimumsektor nicht, ist im allgemeinen der Absatzplan der Primärplan.[3]

Im folgenden soll nun auf diejenigen Teilpläne näher eingegangen werden, die als Schwerpunkt des dargestellten Planungssystems im Bereich der operativen Planung angesehen werden können.[4]

---

1) Vgl. Staehle, H., Die Hauptteile betrieblicher Wirtschaftspläne unter besonderer Berücksichtigung der Frage des Primärplanes, in: BFuP 1961, 13. Jg., S. 508 ff.

2) So kann im Rahmen der operativen Planung z.B. bei Beschaffungsschwierigkeiten der Beschaffungsplan, bei Produktionsschwierigkeiten der Produktionsplan und bei Finanzierungsschwierigkeiten der Finanzplan Ausgangspunkt der übrigen Teilpläne sein. Aufgabe der strategischen Planung ist es aber, dafür zu sorgen, daß in diesen Bereichen ein Minimumsektor erst gar nicht entsteht.

3) Vgl. Hürlimann, W., Systematische Unternehmensplanung, a.a.O., S. 200; Freiling, C., Die Planungs- und Kontrollrechnung der Rasselstein AG, Neuwied, in: Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 608

4) Vgl. dazu insbesondere: Freiling, C., Die Planungs- und Kontrollrechnung der Rasselstein AG, Neuwied; Thomée, F./Höhn, S., Integrierte Planungsrechnung der Volkswagen AG, Wolfsburg; Grünewald, H.G., Integrierte Planungsrechnung im Planungssystem der Henkel & Cie. GmbH, Düsseldorf; Danert, G./Solaro, D., Das integrierte Planungs- und Kontrollsystem der Standard Elektrik Lorenz AG (SEL), Stuttgart, im Rahmen der International Telephone & Telegraph Corporation (ITT), in: Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 595 ff.; Peisl, P./Lüttge, B., Konzeption und Organisation der Unternehmensplanung der Siemens AG, in: ZfbF 1975, 27. Jg., S. 349 ff.

2.2.2.4.3.1. Die Absatzplanung

Im Rahmen der Absatzplanung wird von einer Unternehmung versucht, die in zukünftigen Perioden mit ihren Produkten "zu erzielenden Umsätze nach ihrem mengen- und wertmäßigen Umfang sowie nach den Arten, Quellen und Zeiten ihres Zustandekommens" vorauszubestimmen.[1] Demgemäß steht der Absatzplan in den meisten Fällen im Mittelpunkt der operativen Planung industrieller Betriebe mit standardisierten Erzeugnissen.[2] Einerseits übt er entscheidenden Einfluß auf die übrigen Teilpläne aus, andererseits beeinflußt ein großer Teil der übrigen betrieblichen Teilpläne in starkem Maße den Absatzplan.[3]

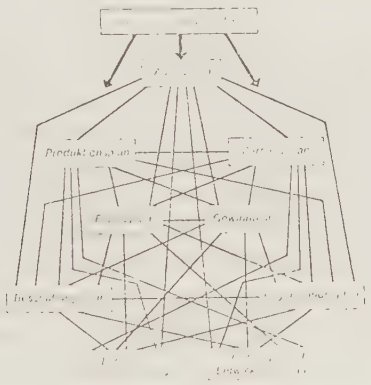


Abb. 8: Die Stellung der Absatzplanung in der Unternehmungsplanung[4]

1) Vgl. Meyer, C.W., Absatzplanung, in: agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, hrsg. von J. Fuchs/K. Schwantag, Bd. 1, Berlin 1970, Kennzahl 2105, S. 3

2) Vgl. Kilger, W., Optimale Produktions- und Absatzplanung, a.a.O., S. 26; Kilger, W., Planungsrechnung und Entscheidungsmodelle des Operations Research, in: Unternehmensplanung als Instrument der Unternehmensführung, Bd. 9 Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft Planungsrechnung, e.V., Agplan, Wiesbaden 1965, S. 62

3) Vgl. Hürlimann, W., Systematische Unternehmensplanung. Betrachtungen über Grundlagen, Teilgebiete und Gesamtplanung, a.a.O., S. 200

4) Vgl. dazu: Pümpin, C., Absatzplanung, in: HdA, hrsg. von B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 72

Die Durchführung der Absatzplanung ist auf das Vorhandensein gewisser Planungsunterlagen angewiesen. Insbesondere sind dies Informationen über die künftige Entwicklung der Gesamtwirtschaft, der Branchen, die die eigenen Produkte verdrängen können, der eigenen Branche und der eigenen Absatzmärkte.[1] Diese Informationen müssen von der Unternehmung durch Marktanalysen beschafft werden.

Zentralproblem der Absatzplanung und Schwerpunkt der Marktanalyse ist allerdings die Untersuchung des eigenen Absatzmarktes. Dazu sind weit zurückreichende Umsatzstatistiken aufzustellen, die dabei zweckmäßigerweise nach verschiedenen Gesichtspunkten aufzugliedern sind.[2]

---

1) Vgl. Meyer,C.W., Absatzplanung, in: agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, a.a.O., S. 4; Nach Hürlimann sind von der Unternehmung insbesondere Informationen über
- die aufgrund allgemeiner und branchenbezogener Wirtschaftsprognosen möglichen Wachstumschancen;
- die in der Nachfragestruktur, in den Geschäftsbedingungen sowie aus möglichen Substitutionsvorgängen zu erwartenden Änderungen;
- die Einflüsse von technischem Fortschritt und neuen Verfahren;
- die Einflüsse der Konkurrenz, des Staates und der Wirtschaftsverbände

zu sammeln und zu analysieren. Vgl. dazu: Hürlimann, W., Systematische Unternehmensplanung. Betrachtungen über Grundlagen, Teilgebiete und Gesamtplanung, a.a.O., S. 200; Vgl. dazu auch: Peisl, P./Lüttge, B., Konzeption und Organisation der Unternehmensplanung der Siemens AG, a.a.O., S. 360

2) Marettek nennt dabei folgende mögliche Aufgliederungsgesichtspunkte für die Umsatzstatistiken:
- die monatlichen bzw. jährlichen Umsätze sollen wert- und eventuell mengenmäßig erfaßt werden;
- die Umsätze sollen nach Artikelgruppen aufgespalten werden;
- die Umsätze sollen nach Absatzbezirken untergliedert werden;
- die Umsätze sollen nach Abnehmergruppen unterteilt werden;
- der Deckungsbeitrag der einzelnen Artikel oder Artikelgruppen soll ausgewiesen werden.

Marettek, A., Zusammenhang und Abstimmung der wichtigsten betrieblichen Teilpläne, in: WiSt 1973, 2. Jg., S. 20; Vgl. dazu auch: Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 185

Auf diese Umsatzstatistiken baut die Umsatzanalyse auf, indem sie die dort ermittelten Daten auswertet und analysiert. Daran anschließend folgt die Umsatzprognose, die meist in einem Arbeitsgang zusammen mit der Umsatzanalyse durchgeführt wird, "soweit letztere die Entwicklung der Umsätze mittels einer Trendberechnungsplanung festhält; denn durch Extrapolation dieses Trends in die Zukunft, d.h. für die zu prognostizierende Planungsperiode, ist die Umsatzprognose formell abgeschlossen."[1)]

Weiterhin gehört zur Absatzplanung auch die Absatzmaßnahmenplanung. Grundlage für die in ihrem Bereich zu treffenden Entscheidungen sind sowohl die generellen Unternehmensziele als auch die speziellen Ziele im Absatzbereich, wie z.B. Vergrößerung des Marktanteils insgesamt oder auf speziellen Märkten, Einführung neuer Produkte, Umsatzsteigerung gegliedert nach Produkten, Märkten, Kundengruppen usw. Dabei hat die Maßnahmenplanung innerhalb der in der strategischen Planung festgelegten allgemeinen Absatzmaßnahmen zu erfolgen. Zur Planung der absatzpolitischen Maßnahmen zählt insbesondere die Wahl der Absatzmethode, der Programmgestaltung, der Produktgestaltung, des Werbeeinsatzes und der Verkaufspreise.[2)] Die Wirkungen dieser Maßnahmen sind bei der Planung des Absatzes zu berücksichtigen.

Im Ergebnis bestimmt der Absatzplan im Rahmen der operativen Planung also ein detailliertes Absatzprogramm, "... das die Absatzziele für Produktarten oder Produktgruppen, Märkte, Kundengruppen und Vertriebswege ... für

---

1) Marettek, A., Zusammenstellung und Abstimmung der wichtigsten betrieblichen Teilpläne, a.a.O., S. 21; Vgl. dazu auch: Meyer, C.W., Absatzplanung, in: agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, a.a.O., S. 8

2) Vgl. Kilger,W., Optimale Produktions- und Absatzplanung, a.a.O., S. 26; Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 242

die gesamte Planperiode oder für einzelne Teilabschnitte der Periode beinhaltet."[1] Wenn die geplanten Absatzmengen mit den geplanten Verkaufspreisen multipliziert werden, erhält die Unternehmensleitung den nach den verschiedensten Kriterien aufgegliederten Erlös- oder Umsatzplan.[2]

Dem Bereich der Absatzplanung ist auch die Planung der Vertriebskosten zuzurechnen. Diese erfordert eine ausgebaute Vertriebskostenrechnung, " welche innerhalb der Kostenstellen die für die einzelnen Funktionen anfallenden Kosten ausweist und diese nach umsatzabhängigen und umsatzunabhängigen trennt sowie entsprechend auf Produkte, Verkaufsbezirke und Kundengruppen verrechnet, wobei jeweils nur die zurechenbaren Kosten erfaßt werden."[3] Zu den umsatzunabhängigen Kosten rechnen die fixen bzw. Bereitschaftskosten und die auf speziellen Entscheidungen im Absatzbereich beruhenden Kosten, wie z.B. die Personalkosten, die Mieten, die kalkulatorischen Zinsen auf das im Absatzbereich gebundene Vermögen oder die Kosten für Werbung oder Verkaufsförderung. Zu den variablen Kosten zählen Verpackungs-, Versand- und Transportkosten, Spesen und Provisionen der Verkäufer.

Ebenso ist im Rahmen der Absatzplanung für die Bilanzplanung das für die Absatzaufgaben erforderliche Anlagevermögen und das in den Außenständen gebundene Kapital zu planen.

---

1) Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung, -PuK-, a.a.O., S. 280

2) Vgl. Kilger, W., Optimale Produktions- und Absatzplanung, a.a.O., S. 32

3) Meyer, C.W., Absatzplanung, in: agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, a.a.O., S. 16

2.2.2.4.3.2. Die Produktionsplanung

Der Produktionsplan hat in erster Linie zwei Aufgaben. Zum einen ist das Produktionsprogramm, zum anderen der Produktionsvollzug für die Planperiode festzulegen. Daneben sind aber auch die Produktionskosten und das im Produktionsbereich gebundene Vermögen zu planen.

Das Produktionsprogramm wird grundsätzlich aus den geplanten Absatzmengen einschließlich dem Fertiglagerplan abgeleitet.[1] Bei der Produktionsprogrammplanung im Rahmen der operativen Planung handelt es sich um die Festlegung von Art und Menge der in der nächsten Planperiode zu erstellenden Produkte, gegliedert nach Produktgruppe, Produktarten, Produktvarianten und Aufträgen.[2] Zur Bestimmung des optimalen Produktionsprogramms ist, wenn von der Unternehmung der maximale Gewinn angestrebt wird, für die einzelnen Produkte deren Deckungsbeitrag zu berechnen. Sind keine Restriktionen vorhanden,[3] so werden alle die Produkte in das Produktionsprogramm aufgenommen, die einen positiven Deckungsbeitrag erwirtschaften; bestehen Restriktionen, so werden von den Produkten mit positivem Deckungsbeitrag diejenigen ausgewählt, durch deren Wegfall der durch die Restriktionen bedingte Entgang an Deckungsbeiträgen ein Minimum wird.[4]

---

1) Vgl. Kilger, W., Optimale Produktions- und Absatzplanung, a.a.O., S. 32; Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 320; Weitenmann, P./ Nüsseler, A., Planungsrechnung in der Unternehmung, Stuttgart 1971, S. 36; Freiling, C., Die Planungs- und Kontrollrechnung der Rasselstein AG, Neuwied, a.a.O., S. 610

2) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung, - PuK -, a.a.O., S. 290

3) Zu möglichen Restriktionen im Rahmen der Produktionsprogrammplanung vgl. Brink, H.J., Produktionsprogrammplanung - Grundlagen, Aufbau und Durchführung, in: agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, a.a.O., Kennzahl 2255, S. 22 ff.

4) Vgl. Brink, H.J., Produktionsprogrammplanung - Grundlagen, Aufbau und Durchführung, a.a.O., S. 66

Auf das Basis des festgelegten Produktionsprogramms folgt nun die Produktionsvollzugsplanung, die oft auch als Ablauf- oder Durchführungsplanung bezeichnet wird. Sie beinhaltet im wesentlichen die Festlegung der verfahrenstechnischen, der zeitlichen und der örtlichen Reihenfolge von Be- und Verarbeitungsprozessen und der damit verbundenen Transport- und Lagervorgänge.[1] Zu ihrer Aufgabe zählt in technologischer Sicht die Arbeitsgestaltung, die Arbeitsablaufplanung, die Vorgabezeitermittlung, die Auftaktung von Fertigungsbändern und Fertigungsstraßen und die Planung der Fertigungsmittel und in technisch organisatorischer Hinsicht die Fertigungsterminplanung und die Mengenplanung.[2]

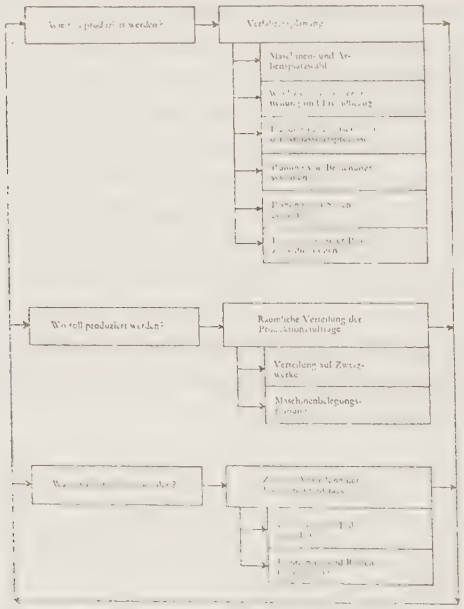


Abb. 9: Aufgaben und Teilgebiete der Produktionsvollzugsplanung[3]

1) Vgl. Kilger, W., Optimale Produktions- und Absatzplanung, a.a.O., S. 39 f.; Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung, -PuK-, a.a.O., S. 210 f.

2) Vgl. Kaeseler, W., Fertigungsplanung und -steuerung als Instrument der Unternehmensführung im Produktionsbereich, in: agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, a.a.O., Kennzahl 2265, S. 8

3) Kilger, W., Optimale Produktions- und Absatzplanung,

Im Rahmen der Produktionsplanung sind auch die bei der Fertigung anfallenden Kosten zu planen. In Industrieunternehmen richtet sich diese Planung hauptsächlich auf die Kosten für den Verbrauch des Faktors Material und für den Einsatz der Faktoren Personal- und Betriebsmittel. Die Kostenplanung erfolgt dabei in der Regel "getrennt nach Einzelkosten der Fertigung (Einzelmaterialkosten, Einzellohnkosten) und Gemeinkosten der Fertigung - zerlegt in fixe und variable Kosten."[1] Die Ergebnisse der Ziel- und Maßnahmenplanung des Fertigungsbereichs dienen dabei als Basis der Kostenplanung und erlauben es auch weitgehend, die Bestimmungsgrößen für das Mengengerüst der Gemeinkosten abzuleiten. Mit der Bewertung dieser Kostenelemente werden die Planwerte für die Kosten des Fertigungsbereichs ermittelt.

In unmittelbarem Zusammenhang mit der Kostenplanung erfolgt für die Bilanzplanung die Planung der in der Fertigung gebundenen Teile des Anlage- und Umlaufvermögens. Sie bildet gleichzeitig die Basis für die Planung der kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen.[2]

2.2.2.4.3.3. Die Einkaufsplanung

Aufgabe der Einkaufsplanung ist es, für den Betriebsablauf der Planperiode die zur Produktion benötigten Güter in der erforderlichen Menge und Qualität zur richtigen Zeit und am richtigen Ort bereitzustellen. Der Hauptzweck dieser Planung liegt also in der Sicherung der ökonomischen Versorgung der Unternehmung mit Anlagen und Maschinen (Potentialfaktoren) sowie mit Werk-, Hilfs-

1) Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung, -PuK-, a.a.O., S. 292

2) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung, -PuK-, a.a.O., S. 291 f.

und Betriebsstoffe (Repetierfaktoren).[1] Außerdem werden im Rahmen der Einkaufsplanung einzelne Maßnahmen des Einkaufs bestimmt und ein Kosten- und Vermögensplan erstellt.

Ausgangspunkt der Einkaufsplanung ist die Produktionsplanung.[2] Über die Materialbedarfsplanung erhält die Einkaufsplanung den für die Planperiode erwarteten Bedarf an Werk-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie Vorprodukten und Anlagegütern und Maschinen mitgeteilt. In Abstimmung mit dem bereits vorhandenen Material muß sie dann unter Berücksichtigung von Lieferzeiten und Sicherheitserfordernissen die nach Möglichkeit kostenoptimale Beschaffungsmenge für bestimmte Zeitpunkte ermitteln.[3]

Nicht unerheblichen Einfluß auf die Einkaufsplanung übt die Art der Fertigung aus.[4] Verläuft die Produktion kontinuierlich, so ist eine periodische, weitgehend problemlose Einkaufsplanung möglich. Anders ist es bei Auftragsfertigung. Hier kann nicht der Einkauf einer Periode, sondern immer nur der für einen einzelnen Auftrag durch-

1) Vgl. Fäßler, K./Kupsch, P., Beschaffungs- und Lagerwirtwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb -, a.a.O., S. 223 f.

2) Vgl. Weilenmann, P./Nüsseler, A., Planungsrechnung in der Unternehmung, a.a.O., S. 40; Haarmann, A., Wichtige Probleme der Beschaffungsplanung, in: DB 1977, 30. Jg., S. 9; die Einflußnahme der Produktionsplanung ist jedoch nicht einseitig. In der Regel ist zwar die Einkaufsplanung eine abgeleitete Planung, bestehen jedoch auf den Beschaffungsmärkten Engpässe, geht ein erheblicher Einfluß von der Einkaufs- auf die Produktions- und Absatzplanung aus. Ebenso wird durch die Einkaufsplanung der Umfang des zu lagernden Materials bestimmt. In anderer Richtung beeinflußt die Lagerplanung aufgrund des Mindestumfanges des zu lagernden Materials und der maximalen Lagerkapazität die Einkaufsplanung.

3) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung, -PuK-, a.a.O., S. 314

4) Vgl. Haarmann, A., Wichtige Probleme der Beschaffungsplanung, a.a.O., S. 10

geplant werden.[1] Daneben beeinflussen auch marktbedingte Faktoren die Einkaufsplanung. Eine starke Marktposition wird es einer Unternehmung in starkem Maße ermöglichen, Umfang, Zeitpunkt, Qualität und Lieferbedingungen zu bestimmen, was wiederum zu einer sicheren Planungsgrundlage im Einkauf führt.[2]

Die Marktposition der Unternehmung ist auch für den zweiten Teil der Einkaufsplanung, die Maßnahmenplanung, von Bedeutung. Hier wird festgelegt, mit welchen Maßnahmen die Ziele und Aufgaben der Einkaufsplanung erreicht werden sollen. Insbesondere werden hier Angaben über die Qualitätsfestlegungen, Preisverhandlungen, Lieferantenwahl, Bestellvorgänge usw. gemacht.[3]

Ebenso wie für andere Planungsbereiche ist auch für die Einkaufsplanung ein Kosten- und Vermögensplan zu erstellen. Die Planung der Kosten im Einkaufsbereich bereitet normalerweise keine großen Schwierigkeiten, da diese weitgehend beschäftigungsunabhängig sind. Die Kosten können hier auf der Basis des geschätzten Personal- und Sachmitteleinsatzes geplant werden.[4] Damit ist auch für die Vermögensplanung bereits das im Einkaufsbereich gebundene Anlagevermögen gegeben. Die Werte des Vorratsvermögens können aus den Angaben über die geplanten Einkaufsmengen abgeleitet werden.

---

1) Vgl. Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 409

2) Vgl. Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 409

3) Vgl. dazu: Sandig, C., Beschaffungspolitik, in: HdB, a.a.O., Sp. 525 f.; Theisen, P., Beschaffungspolitik, in: HdA, a.a.O., Sp. 340 f.

4) Vgl. Freiling, C., Die Planungs- und Kontrollrechnung der Rasselstein AG, Neuwied, a.a.O., S. 610

2.2.4.3.4. Die Lagerplanung

Der Lagerplan ist in der Regel ein abgeleiteter Plan. Seine Grundlagen sind im Normalfall der Absatzplan, der Produktionsprogrammplan und die daraus abgeleitete Materialbedarfsplanung in Verbindung mit der Einkaufsplanung.[1] Im Rahmen der Lagerplanung wird festgelegt, wann bzw. innerhalb welcher Zeiträume der Planperiode Materialien zu lagern sind. Die Lagerplanung ist also ihrem Wesen nach eine Planung von Beständen und ihr Ziel ist es, die für einen reibungslosen Betriebsablauf notwendigen Güter bereitzuhalten und damit in dieser Hinsicht den Betriebsablauf gegen Störungen zu sichern.[2] Neben der Befriedigung dieser laufenden normalen betrieblichen Nachfrage ist es jedoch auch Aufgabe der Lagerplanung, eventuell auftretende Störungen sowohl im Beschaffungs- als auch im Fertigungsbereich auszugleichen.[3]

Aus diesem Blickwinkel liegt die Bedeutung der Lagerplanung primär darin, einerseits ein Zuwenig an Vorräten zu vermeiden, damit die Produktions- und Absatzmöglichkeiten voll ausgenutzt werden können, und andererseits ein Zuviel an Vorräten zu verhindern, da sonst die Kapitalbindung und damit die Kosten der Lagerhaltung unnötig hoch sind und damit das Ergebnis und die Liquidität verschlechtern.[4]

Zu der Lagerplanung gehört auch die Festlegung von einzelnen Maßnahmen im Lagerbereich,[5] insbesondere aber

---

1) Vgl. Reichmann, T., Die betrieblichen Anpassungsprozesse im Lagerbereich, in: ZfbF 1967, 19. Jg., S. 762

2) Vgl. Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 43o

3) Vgl. Selchert, F.W., Lagerkapazitäten und Möglichkeit ihrer Messung, in: ZfbF 197o, 22. Jg., S. 683

4) Vgl. Fäßler, K./Kupsch, P.U., Beschaffungs- und Lagerwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, a.a.O., S. 231 f.; Möllers, P., Lagerpolitik, in: HdA, a.a.O., Sp. 1182

5) Vgl. dazu Bamberger, I., Lager und Lagerhaltung, in: HdB, a.a.O., Sp. 243o f.

die Planung des im Lager gebundenen Vermögens und die Planung der durch die Lagerung entstehenden Kosten.

Bei der Lagerkostenplanung sind die in den Lagerkostenstellen anfallende Kosten, wie auch in den anderen Planungsbereichen, teilweise fix, wie z.B. die kalkulatorischen Zinsen auf das im Anlagebereich gebundene Vermögen, und teilweise variabel, wie z.B. die Kosten der Arbeitsleistungen, die in starkem Maße von der Lagerung abhängig sind.[1)]

Mit der Kostenplanung ist gleichzeitig für die Bilanzplanung das im Lagerbereich gebundene zukünftige Anlage- und Umlaufvermögen gegeben. Ebenso können die Werte des Vorratsvermögens direkt aus dem Lagerplan abgeleitet werden.[2)]

Kurz sei an dieser Stelle auch noch darauf hingewiesen, daß in engem Zusammenhang mit der Einkaufs- und Lagerplanung die Planung des Transportprogramms und der Transportmaßnahmen und der dort anfallenden Kosten erfolgt.[3)]

---

1) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung, -PuK-, a.a.O., S. 315

2) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung, -PuK-, a.a.O., S. 316

3) Vgl. dazu: Grünwald, H.G., Integrierte Planungsrechnung im Planungssystem der Henkel & Cie. GmbH, Düsseldorf, a.a.O., S. 733

2.2.2.4.3.5. Die Forschungs- und Entwicklungsplanung

Im Rahmen der operativen Planung nimmt die Ziel- und Maßnahmenplanung des Forschungs- und Entwicklungsbereichs eine Sonderstellung ein. Dies ergibt sich daraus, daß die dort anfallenden Tätigkeiten keine unmittelbare Verbindung zum Produktionsprozeß haben und nicht - wie etwa die Absatz-, Produktions- oder Einkaufsplanung - mit anderen Bereichen verkettet sind. Hinzu kommt noch, daß im Forschungs- und Entwicklungsbereich, infolge der besonderen Unsicherheit, mit der die Planung in diesem betrieblichen Teilbereich behaftet ist, die Relation zwischen Einsatzfaktoren und Ausbringung im voraus kaum bestimmbar ist, da grundsätzlich nur sehr schwer angegeben werden kann, wieviel Zeit die dort anfallenden Tätigkeiten benötigen, welche Kosten sie im einzelnen verursachen und ob die Ergebnisse überhaupt verwertbar sind.[1)]

Wesentlich für die Planung von Forschung und Entwicklung im operativen Bereich ist neben der generellen Zielplanung insbesondere die strategische Planung, da die Forschungs- und Entwicklungsprojekte in der Regel über mehrere Perioden laufen.[2)]

Da die Forschungs- und Entwicklungsprojekte, wie schon festgestellt, in ganz besonderem Maße mit Unsicherheiten

---

1) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung, -PuK-, a.a.O., S. 316 f.

2) Vgl. Danert, G./Solaro, D., Das integrierte Planungs- und Kontrollsystem der Standard Elektrik Lorenz AG (SEL) im Rahmen der International Telephone & Telegraph Corporation (ITT), a.a.O., S. 801; Weilenmann, P./Nüsseler, A., Planungsrechnung in der Unternehmung, a.a.O., S. 52

behaftet sind,[1] muß im Rahmen der operativen Forschungs- und Entwicklungsplanung für die Planperiode gefragt werden, welche laufenden Projekte fortgesetzt, abgeschlossen oder abgebrochen werden. Weiterhin muß geplant werden, welche neuen Forschungs- und Entwicklungsvorhaben begonnen werden können.[2] Die einzelnen Projekte müssen dabei zur Entscheidungsfindung danach beurteilt werden, wie wichtig sie sind, ob sie überhaupt realisierbar sind, mit welchen Kosten sie verbunden sind, welche Marktchancen sie haben usw.[3]

Ein besonders schwieriges Gebiet ist die Planung von Forschungs- und Entwicklungskosten.[4] Dazu bestehen zwei Möglichkeiten:[5]

---

1) Vgl. zu den speziellen Risiken im Forschungs- und Entwicklungsbereich: Löffelholz, J., Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 1970, S. 350

2) An dieser Stelle dürfte die Kooperation der Abteilung Forschung und Entwicklung mit den anderen Unternehmensbereichen am intensivsten sein. So kann zwar einerseits die Forschungs- und Entwicklungsabteilung Projekte vorschlagen, die sie gerne verfolgen würde, andererseits ist es aber auch möglich, daß sich z.B. aus der Marktforschung Hinweise ergeben, daß die Kunden neue Produkte mit bestimmten Eigenschaften oder ältere Produkte mit anderen Eigenschaften wünschen. Aufgabe der Abteilung Forschung und Entwicklung ist es dann, zu untersuchen, ob derartige Produkte hergestellt werden können. Auch z.B. aus der Produktionsabteilung sind Forschungswünsche denkbar, wenn z.B. bei der Fertigung von Produkten Mängel auftreten. Vgl. dazu auch: Grünewald, H.G., Integrierte Planungsrechnung im Planungssystem der Henkel & Cie. GmbH, Düsseldorf, a.a.O., S. 736

3) Vgl. Mellerowicz, K., Forschungs- und Entwicklungstätigkeit als betriebswirtschaftliches Problem, Freiburg 1958, S. 107

4) Vgl. Kilger, W., Plankostenrechnung, in: HdR, a.a.O., Sp. 1350

5) Vgl. Mellerowicz, K., Forschungs- und Entwicklungstätigkeit als betriebswirtschaftliches Problem, a.a.O., S. 108

- die Kosten werden aus den Forschungs- und Entwicklungsprogrammen abgeleitet,
- es werden die zur Verfügung stehenden Mittel von der Unternehmensleitung vorgegeben.

Die Praxis geht überwiegend nach der zuletzt genannten Methode vor.[1] Dabei wird die Obergrenze dieser Summe durch die finanziellen Möglichkeiten, die Untergrenze durch den zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit unbedingt notwendigen Umfang an Forschungs- und Entwicklungsarbeiten bestimmt.

Die Planung der Kosten im Forschungs- und Entwicklungsbereich kann einmal als Kostenstellenplanung, zum anderen als Kostenplanung nach Entwicklungsprojekten durchgeführt werden. Während die Kostenstellenplanung als relativ unproblematisch anzusehen ist, weil der größte Teil der auf den Stellen anfallenden Kosten, wie z. B. die Personalkosten,[2] die Raumkosten, die Abschreibungen auf Gebäude und Einrichtungen, als konstant anzusehen ist, ist die Kostenplanung nach Entwicklungsprojekten deshalb wesentlich schwieriger durchzuführen, weil sich nur sehr schwer voraussagen läßt, wie lange einzelne Projekte laufen und in welche Höhe dabei Sachmittel eingesetzt werden müssen. Dennoch sollte eine Unternehmung nicht darauf verzichten, eine projektbezogene Kostenplanung vorzunehmen.[3] Dabei

---

1) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung, -PuK-, a.a.O., S. 320

2) Marr und Picot weisen darauf hin, daß zum Teil bis zu 80 % der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen Personalaufwendungen sind. Vgl. dazu: Marr, R./ Picot, A., Absatzwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb -, a.a.O., S. 510

3) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung, -PuK-, a.a.O., S. 321; Danert, G./Solaro, D., Das integrierte Planungs- und Kontrollsystem der Standard Elektrik Lorenz AG (SEL) im Rahmen der International Telephone & Telegraph Corporation (ITT), a.a.O., S. 801

werden nur die direkt durch die jeweiligen Projekte verursachten Kosten, wie die für Personal und Sachmittel, geschätzt, die indirekten Kosten, wie Abschreibungen auf Gebäude und Einrichtungen und Raumkosten, werden gesondert geplant.[1)]

Auch im Rahmen der Forschungs- und Entwicklungsplanung ist ein Vermögensplan aufzustellen.

2.2.2.4.3.6. Die Verwaltungsplanung

Die Verwaltung steht neben den eigentlichen und unmittelbaren Grundfunktionen der Unternehmung und hat ihre Aufgabe in erster Linie darin, "das Zusammenwirken der unmittelbaren Betriebsfunktionen zu steuern, zu überwachen und zu sichern".[2)]

Zur Verwaltung gehören die Stellen der oberen Unternehmensführung, wie Vorstand und Geschäftsführung, mit den dazugehörigen Führungshilfsstellen, insbesondere den Abteilungen Unternehmensplanung und Revision, sowie die Bereiche Rechnungs- und Finanzwesen, Datenverarbeitung und die Allgemeine Verwaltung.[3)] Die Planung im Verwaltungsbereich gewinnt zunehmend an Bedeutung, weil der relative Anteil der hier anfallenden Kosten im Vergleich zu den übrigen betrieblichen Kosten immer mehr zunimmt.[4)]

---

1) Vgl. Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 377

2) Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 480

3) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung, -PuK-, a.a.O., S. 325

4) Vgl. Weilenmann, P./Nüsseler, A., Planungsrechnung in der Unternehmung, a.a.O., S. 46

Die Planung der Ziele und Maßnahmen für den Bereich der Verwaltung im Rahmen der operativen Planung richtet sich zum einen nach den laufend anfallenden Routinearbeiten, die die Steuerung und Überwachung sämtlicher Unternehmensbereiche gewährleisten sollen, zum anderen nach der Erfüllung unregelmäßig anfallender Aufgaben, die sich im allgemeinen aus Entscheidungen der Unternehmensführung ergeben. Allgemeingültige Aussagen zum Inhalt der einzelnen Ziel- und Maßnahmepläne lassen sich nur schwer formulieren. Allerdings sollte ihre formale Ausgestaltung "in gleicher Weise erfolgen wie in anderen Bereichen der Unternehmung: durch Beschreibung der zu erfüllenden Aufgabe und der zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Maßnahmen nach Art, Umfang, Terminierung, Träger und voraussichtlich anfallenden Kosten".[1] Grundsätzlich ist es das Ziel der Verwaltungsplanung, eine optimale Verwaltung der Unternehmung zu gewährleisten und den Trägern der Verwaltungsaufgaben eine eindeutige Richtschnur für ihr Handeln zu geben.[2]

Wie bereits angedeutet, erfolgt auch innerhalb der Verwaltungsplanung, ebenso wie in den anderen Bereichen der Unternehmung, sowohl eine Planung der Kosten wie auch eine Planung der in der Verwaltung eingesetzten Vermögenswerte.

Die Kosten der Verwaltung sind weitgehend unabhängig von Beschäftigungsschwankungen. Ihre Planung bereitet daher grundsätzlich keine Schwierigkeiten. Bei den Vermögensgegenständen im Bereich der Verwaltung handelt es sich in der Regel um längerfristig genutzte Wirtschaftsgüter,

---

1) Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 326

2) Vgl. Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 481

deren Werte sich relativ einfach ermitteln lassen.[1)]

2.2.2.4.3.7. Die Personalplanung

Im Rahmen der Personalplanung wird der gesamte personelle Sektor einer Unternehmung erfaßt, d.h. die für die Planperiode benötigte Anzahl und Qualität der Mitarbeiter wird systematisch festgelegt, die zu ihrer Beschäftigung notwendigen Voraussetzungen werden geschaffen,[2)] wodurch letztendlich die Leistungsbereitschaft der Unternehmung gesichert wird.[3)] Neben der Planung des Personalbedarfs ist es auch notwendig, den Personaleinsatz zu planen und die zur Personalförderung, Personalerhaltung und Personalverwaltung notwendigen Maßnahmen festzulegen. Zu den wichtigsten Aufgaben der Personalplanung gehört die Planung der Personalkosten, einschließlich der Sozialkosten, und der in diesem Bereich eingesetzten Vermögenswerte.[4)]

Grundlagen der Personalplanung sind die generellen Sozial- und Wertziele sowie die übrigen Teilpläne der Unternehmung, die allerdings auch ihrerseits wiederum von der Personalplanung, wenn z.B. nicht genügend oder nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, beeinflußt werden können.[5)]

---

1) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 326

2) Vgl. Schoenfeld, H.M.W., Personalplanung, in: agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, a.a.O., Kennzahl 2305, S. 3; Frese, E., Personalplanung, in: HdB, a.a.O., Sp. 2938

3) Vgl. Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 491

4) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 323

5) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 323

Die erste Stufe der Personalplanung ist, ausgehend vom vorhandenen Mitarbeiterbestand und den übrigen Teilplänen der Unternehmung, die Bestimmung des quantitativen und qualitativen Bedarfs an Mitarbeitern für die Planperiode.[1] Dabei ist neben dieser globalen Personalbedarfsplanung auch eine Planung der für einzelne Aufgaben erforderlichen Mitarbeiterzahl und des dabei anfallenden qualitativen Bedarfs notwendig.[2]

Im Rahmen der Personaleinsatzplanung wird "eine rationelle Eingliederung der Mitarbeiter in den Betriebsorganismus ... und eine optimale Zuordnung von Mensch und Arbeitsplatz"[3] angestrebt, damit der größtmögliche Ertrag mit dem geringsten Aufwand erreicht wird. Voraussetzungen sind hierbei Arbeitsplatzbeschreibungen und Mitarbeiterbeurteilungen.[4]

Im Rahmen der Personalplanung besitzt die Planung der Personalkosten einen sehr hohen Stellenwert. In sie fließen neben Löhnen und Gehältern, deren Planung in der Kostenplanung der einzelnen Bereiche der Unternehmung erfolgt, alle Kosten ein, die mit dem Personalbereich in Zusammenhang stehen. Hierbei ist insbesondere an die Ausbildungs- und Förderungskosten und die Kosten der Information der Mitarbeiter (Betriebsversammlung, Werkszeitung etc.) zu denken.

---

1) Ergeben sich im Rahmen der Personalplanung nur geringe Kapazitätsänderungen, so wird die Unternehmung aus Kostengründen versuchen, Überstunden anzusetzen oder die Arbeitsintensität zu steigern. Bei einer größeren Kapazitätsausweitung wird sich in der Regel eine Erhöhung der Mitarbeiterzahl als notwendig erweisen, während dann, wenn mit der Kapazitätsänderung eine Strukturänderung, wie z.B. der Ersatz der Arbeit durch Kapital, geplant wird, eine Personalfreisetzung verfolgt werden muß.

2) Vgl. Schoenfeld, H.M.W., Personalplanung, in: agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, a.a.O., S. 15

3) Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 499

4) Vgl. Schoenfeld, H.M.W., Personalplanung, in: agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, a.a.O., S. 26

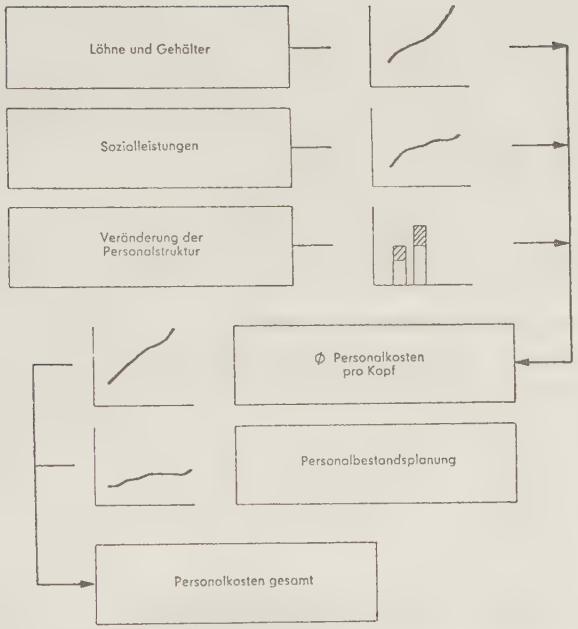


Abb. 10: Ablauf der Personalkostenplanung bei der Henkel & Cie. GmbH[1)]

Außerdem ist im Rahmen der Personalplanung ein Vermögensplan aufzustellen, der die für die Bilanzplanung erforderlichen Informationen über das im Personal- und Sozialbereich gebundene Vermögen enthält.

---

1) Vgl. dazu: Grünewald, H.G., Integrierte Planungsrechnung im Planungssystem der Henkel & Cie. GmbH, Düsseldorf, a.a.O., S. 736

2.2.2.5. Die gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung

Die gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung ist die wertmäßige Abbildung und gleichzeitige Integration des künftigen Geschehens in der Unternehmung.[1] In ihr spiegeln sich die generelle Zielplanung, die strategische und die operative Planung monetär wider.[2]

Die gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung umfaßt

- die kalkulatorische Ergebnisplanung (Kosten- und Erlösplanung)
- die Aufwands- und Ertragsplanung
- die Bilanzplanung
- die Finanzplanung

2.2.2.5.1. Die kalkulatorische Ergebnisplanung

Mit der gesamtunternehmensbezogenen kalkulatorischen Ergebnisplanung wird "das durch den speziellen Leistungsprozeß in künftigen Perioden zu erwirtschaftende Ergebnis der Unternehmung" gezeigt.[3] Zu diesem Zweck müssen die künftig in der Unternehmung anfallenden Kosten den erwarteten Erlösen gegenübergestellt werden. Dies setzt eine Kosten- und Erlösplanung voraus.

---

1) Vgl. Hahn, D., Zum Inhalt und Umfang der Unternehmensanalyse als bisheriges und zukünftiges Arbeitsgebiet des Wirtschaftsprüfers, a.a.O., S. 44

2) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 354

3) Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 354

"Die Aufgabe der Kostenplanung liegt ... in der Vorschau und Disposition der zur Erstellung der geplanten Betriebsleistung notwendigen Kosten."[1] Sie basiert, weil betriebsnotwendige Kosten in allen Teilbereichen der Unternehmung anfallen,[2] auf den Angaben aller übrigen Teilpläne der Unternehmung.[3] Die Pläne des Absatz-, des Produktions-, des Einkaufs-, des Lagers-, des Forschungs- und Entwicklungs- und des Verwaltungsbereichs bilden die Grundlage für die Erstellung der entsprechenden Kostenpläne, die dann anschließend zu einem Gesamtkostenplan zusammengefaßt werden.

Die Kostenplanung setzt sich aus der Planung der Material- und Lohneinzelkosten und der Planung der Gemeinkosten zusammen,[4] die dann die gesamten geplanten Kosten ergeben. Dabei erfolgt die Kostenplanung am zweckmäßigsten in Form einer flexiblen Plankostenrechnung auf Grenzkostenbasis.[5]

Den Plankosten der Unternehmung müssen anschließend ihre Planerlöse gegenübergestellt werden. Grundlage der Erlösplanung ist der mit anderen Bereichen der Unternehmung abgestimmte Absatzplan, in dem, wie bereits festgestellt wurde,[6] aufgrund von Statistiken über die Umsatzentwick-

---

1) Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 512

2) Vgl. dazu S. 193 ff.

3) Vgl. Hahn, D., Planung als Instrument der Unternehmensführung, a.a.O., S. 49

4) Vgl. Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 518 ff.; Kilger, W., Plankostenrechnung, in: HdR, a.a.O., Sp. 1347

5) Vgl. Kilger, W., Optimale Produktions- und Absatzplanung, a.a.O., S. 58; zu einer ausführlichen Diskussion der theoretischen Grundlagen und der praktischen Verfahren der flexiblen Plankostenrechnung vgl. Kilger, W., Flexible Plankostenrechnung, 7. Aufl., Opladen 1977, S. 271 ff. und 315 ff.

6) Vgl. S. 194 f.

lung in der Vergangenheit, der eigenen Marktkenntnisse und der Marktforschung, der zukünftig mögliche Absatz bestimmt wird.[1] Aus den voraussichtlichen Absatzmengen wird dann, durch Multiplikation mit den zugehörigen Verkaufspreisen, zu deren Bestimmung ebenfalls die Ergebnisse der Marktforschung heranzuziehen sind, der nach Produktarten und Teilperioden differenzierte Erlösplan abgeleitet.[2]

Ausgehend von den geplanten Erlösen und den geplanten Kosten wird das geplante Betriebsergebnis ermittelt, wobei gegebenenfalls zukünftige Bestandsveränderungen zu berücksichtigen sind. Die in der kalkulatorischen Ergebnisplanung ermittelten zukünftigen Kosten und Erlöse gehen anschließend in die Aufwands- und Ertragsplanung ein.

2.2.2.5.2. Die Aufwands- und Ertragsplanung

In der Aufwands- und Ertragsplanung wird der gesamte in einer Unternehmung verbrauchte bewertete Input und hervorgebrachte bewertete Output erfaßt. "Als Saldo zwischen dem bewerteten hervorgebrachten und/oder veräußerten Output und bewerteten verbrauchten Input erhält man den Erfolg ... der Planperiode bzw. -perioden."[3] Die Aufwands- und Ertragsplanung ist damit eine Erfolgsplanung, die auf sämtliche übrige Teilpläne der Unternehmung aufbauen muß.[4] Dies wird

---

1) Vgl. Kremer, J., Planung und Planungsorganisation in wachsenden Unternehmungen, in: WPg 1972, 25. Jg., S. 554

2) Vgl. Kilger, W., Optimale Produktions- und Absatzplanung, a.a.O., S. 32; Kilger, W., Absatzplanung, in: HdR, a.a.O., Sp. 22

3) Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 362 f.

4) Vgl. Marettek, A., Gewinnplanung, in: Management-Enzyklopädie, München 1970, Bd. III, S. 237

dadurch gewährleistet, daß die Erfolgsplanung auf die gesamtunternehmensbezogene kalkulatorische Ergebnisplanung aufbaut,[1] die, wie bereits gezeigt wurde, sämtliche Teilpläne der Unternehmung umfaßt. Der so ermittelte Erfolgsplan bildet gemeinsam mit den anderen gesamtunternehmensbezogenen Plänen den Schlußpunkt der progressiven Planung,[2] die mit der Planung der unternehmerischen Teilbereiche beginnt und als Ergebnis den Erfolg angibt.[3] Die Erfolgsplanung zeigt sich somit als Endresultat einer koordinierten Gesamtplanung.[4]

Nach der Zwecksetzung lassen sich interne und externe Erfolgsplanung unterscheiden.[5] Die interne Erfolsplanung dient der Unterrichtung der Unternehmensführung, die externe der Unterrichtung Außenstehender. Beide, sowohl interne als auch externe Erfolgsplanung, erfassen dieselben Eingangs- und Ausgangsgrößen, unterscheiden sich jedoch, zuweilen erheblich, hinsichtlich ihrer Wertansätze. Bei der internen Planung wird die Unternehmensleitung zum Zwecke der Vergleichbarkeit konstante Bewertungsansätze wählen, bei der externen Planung wird sie, im Rahmen des gesetzlichen Bewertungsspielraumes, die ihr entsprechend ihrer bilanzpolitischen Zielsetzung jeweils am günstigsten erscheinenden Wertansätze wählen.[6]

---

1) Vgl. Brinkmann, U., Die flexible Gewinnplanung als Steuerungsinstrument für die Unternehmensführung, in: Probleme des Kapitalmarktes - Zielbewußte Finanzierung, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1966, S. 90

2) Zur Möglichkeit der retrograden Planung des Erfolgs, bei der der geplante Erfolg vorgegeben wird und davon ausgehend die Teilpläne erstellt werden, vgl. Mellerowicz, K., Planung und Plankostenrechnung, a.a.O., S. 595; Marettek, A., Gewinnplanung, a.a.O., S. 243

3) Vgl. Marettek, A., Gewinnplanung, a.a.O., S. 239 f.

4) Vgl. Brinkmann, U., Die flexible Gewinnplanung als Steuerungsinstrument für die Unternehmensführung, a.a.O. S. 89

5) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 361; Bleicher K., Gewinn- und Bilanzplanung, in: HdR, a.a.O., Sp- 618

6) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 362

Die gesetzlichen Vorschriften beeinflussen aus den genannten Gründen auch die Gliederung der Erfolgsplanung. Zum einen besteht die Möglichkeit der Anwendung des aktienrechtlichen Schemas, zum anderen die Möglichkeit der Anlehnung an das Schema der kalkulatorischen Ergebnisplanung.

Interne und externe Erfolgsplanung sind, wie sich noch zeigen wird, sehr eng miteinander verbunden. Die interne Erfolgsplanung wird sich in der Regel, da sie auf die Kosten- und Erlösplanung aufbaut, nach dem kalkulatorischen Gliederungsschema ausrichten. Von der Kosten- und Erlösplanung unterscheidet sie sich durch die Einbeziehung neutraler Aufwendungen und Erträge.[1] Die in der Kostenplanung verrechneten Kosten stellen nur einen Teil der Aufwendungen dar. Daneben gibt es Aufwendungen, die nicht mit der Erstellung der Produkte zusammenhängen, den sogenannten neutralen Aufwand, der in den betriebsfremden, den außerordentlichen und den bewertungsbedingten neutralen Aufwand aufgeteilt wird. Außerdem werden in der Kostenplanung Kosten verrechnet, denen kein oder nur zum Teil Aufwand entspricht. Das sind die Zusatzkosten, zu denen z.B. der kalkulatorische Unternehmerlohn, die kalkulatorischen Zinsen auf das eingesetzte Eigenkapital und bewertungsbedingte Zusatzkosten, z.B. höhere Abschreibungen in der Kostenplanung, gehören. In der Kosten- und Erlösplanung wird zudem nur der Betriebsertrag, nicht aber der betriebsfremde und außerordentliche Ertrag erfaßt. Um zum Planerfolg zu gelangen, sind daher neben den neutralen Erträgen auch die Zusatzkosten zum geplanten Betriebserfolg zu addieren und die neutralen Aufwendungen davon abzuziehen.

---

1) Vgl. im folgenden: Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 21 ff.

Die betriebsfremden Aufwendungen und Erträge werden in der Regel genauso geplant wie Kosten und Leistungen. Zu den betriebsfremden Aufwendungen zählen auch die Gewinnsteuern. Diese können aber nur im Rahmen der externen Erfolgsplanung ermittelt werden und setzen die Planung des Jahresüberschusses und der Gewinnverwendung voraus. Die interne Erfolgsplanung muß also an dieser Stelle abgebrochen werden und es muß zunächst die externe Erfolgsplanung, die im allgemeinen nach dem aktienrechtlichen Schema aufgebaut ist, durchgeführt werden.[1)]

Die in der externen Erfolgsplanung ermittelte Plangewinnsteuer wird anschließend in der internen Erfolgsplanung angesetzt, wodurch sich dann der geplante Unternehmenserfolg nach Steuern ergibt.

---

1) Vgl. dazu: Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 366; da sich der steuerliche Gewinn gemäß § 5 Abs. 1 EStG aus der Gegenüberstellung der Betriebsvermögen am Beginn und am Schluß des Wirtschaftsjahres ergibt, ist zunächst die Planbilanz zu erstellen, die den handelsrechtlichen Gewinn vor Steuern angibt. Weiterhin ist diese Planbilanz nach steuerrechtlichen Vorschriften zu modifizieren. Hierbei sind besonders die Vorschriften über die Bewertung, die Absetzung für Abnutzung, die Betriebsausgaben und die steuerfreien Einnahmen zu beachten (§§ 7-13 KStG; §§ 3-7e EStG). Auf der Grundlage des sich ergebenden steuerlichen Gewinns ist dann zunächst unter Beachtung der §§ 7-11 GewStG die Gewerbeertragsteuer zu berechnen. Der um die Gewerbeertragsteuer geminderte steuerliche Gewinn ist dann die Grundlage zur Ermittlung der Körperschaftsteuer. Zu deren Berechnung muß außerdem die Gewinnverwendung geplant werden, insbesondere die Höhe der Ausschüttung, da aufgrund des Anrechnungssystems der ausgeschüttete Gewinn steuerlich entlastet wird.

2.2.2.5.3. Die Bilanzplanung

Wie sich gezeigt hat, erfolgt die Erfolgsplanung in enger Verbindung mit der Planung der Bilanz, in der sich ebenso wie in dieser, das Ergebnis der gesamten zukünftigen Tätigkeit der Unternehmung spiegelt. In ihr wird das zu einem zukünftigen Zeitpunkt erwartete Vermögen und Kapital aufgezeigt. Dies wird durch die Zusammenfassung der auf den Bilanzierungszeitpunkt bezogenen Ergebnisse der übrigen Teilpläne der Unternehmung erreicht. Da die Bilanzplanung nur dann sinnvoll ist, wenn das gesamte zukünftige Vermögen und Kapital aufgezeigt wird, muß die Planbilanz die Ergebnisse sämtlicher Teilpläne zusammenfassen.[1)]

Nach der Zwecksetzung lassen sich zwei Arten von Planbilanzen unterscheiden, nämlich interne und externe Planbilanz.[2)] Beide werden in der Regel nach dem aktienrechtlichen Gliederungsschemaaufgebaut,und bei beiden orientiert sich die Bewertung an den aktienrechtlichen Bewertungsregeln.[3)]

---

1) Die Zusammenfassung bedeutet jedoch nicht die bloße Addition der Ergebnisse der Teilpläne. Da die Planbilanz das Gesamtergebnis aller Teilpläne angibt, kann durch sie festgestellt werden, ob das angestrebte Ziel mit den geplanten Maßnahmen erreicht werden wird. Stellt sich heraus, daß dies nicht der Fall ist, so müssen in den Teilplänen andere Maßnahmen bzw. Alternativen geplant werden. Die Planbilanz kann also als Planungsinstrument selbst die anderen Teilpläne beeinflussen. Mit ihr erfolgt also nicht die bloße Addition, sondern letztlich eine Koordination der Teilpläne unter Berücksichtigung der angestrebten Ziele. Vgl. dazu: v. Zwehl, W., Untersuchung zur Erstellung einer Planbilanz als Ergänzung des Jahresabschlusses, Berlin 1968, S. 93 f.; Lücke, W./ Hautz, U., Bilanzen aus Zukunftswerten. Ein theoretischer Beitrag zum Inhalt und Aufbau von Planbilanzen, Wiesbaden 1973, S. 58 f.

2) Vgl. Berger, K.H., Bilanzplanung, in: Wirtschaft und Wirtschaftsprüfung, hrsg. von K. Mellerowicz und J. Bankmann, Stuttgart 1966, S. 127

3) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 380

Die interne Planbilanz hat keinerlei bilanzpolitische Zielsetzung, sondern dient allein der Information der Unternehmensführung und der späteren Kontrolle der Zielerreichung. Ihre Aufgabe ist es insbesondere, die zukünftige Entwicklung des Vermögens- und des Kapitals nach Umfang und Struktur genau zu verdeutlichen.[1] Dies setzt voraus, daß die Bewertung für alle vergangenen und zukünftigen Bilanzstichtage nach den gleichen Grundsätzen erfolgt. Eine Ausnutzung des Bewertungs- und Bilanzierungsspielraumes wie bei der externen Planbilanz kommt daher hier nicht in Betracht.[2]

Grundlage der mittel- bis kurzfristigen internen Bilanzplanung ist die langfristige interne Bilanzplanung, insbesondere die langfristige Investitions- und Desinvestitionsplanung, unterteilt in Sach- und Finanzanlagen.

Die interne Bilanzplanung beginnt in der Regel mit der Planung der Aktivseite.[3] Die zukünftigen Sachanlageänderungen ergeben sich zum einen aus der strategischen Potentialplanung, zum anderen aber auch aus den Vermögensplänen, die innerhalb der operativen Planung von den einzelnen Unternehmensbereichen

---

1) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 380

2) Vgl. Berger, K.H., Bilanzplanung, a.a.O., S. 144; wie schon festgestellt, enthält die externe Planbilanz die gleichen Positionen wie die interne. Hinsichtlich der Bewertung der einzelnen Positionen kann die externe von der internen Planbilanz jedoch erheblich abweichen, da die Unternehmensführung bestrebt sein wird, ein Bilanzbild nach außen zu vermitteln, das ihr am zweckmäßigsten erscheint. Dieses Bilanzbild wird insbesondere von der Höhe des Gewinns und der Höhe der Ausschüttungen abhängig sein. Primärer Gesichtspunkt bei der Gestaltung externer Planbilanzen wird daher die Höhe des Ergebnisses sein. Bei der Gestaltung der externen Planbilanz wird daher in der Regel vom Gewinn der internen Planbilanz ausgegangen und gefragt, ob dieser Gewinn oder ob mehr oder weniger ausgewiesen werden soll. Zur Modifizierung des Gewinns stehen dann die Bewertungs- und Bilanzierungswahlrechte zur Verfügung, in deren Ausnutzung die Unternehmensführung frei ist.

3) Vgl. zu dem folgenden: Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 381 ff.

aufgestellt worden sind und die insbesondere für die Planung der Betriebs- und Geschäftsausstattung eine geeignete Grundlage bilden dürften. Die Änderung der Finanzanlagen wird sich, in Abstimmung mit der Finanzplanung, ebenfalls insbesondere aus der längerfristigen Bilanzplanung ergeben. Die zukünftige Höhe der Vorräte wird aus den operativen Teilplänen, insbesondere dem Absatz-, Produktions- und Lagerplan abgeleitet werden, während die Planung des sonstigen Umlaufvermögens in der Regel nach Erfahrungswerten,[1] jedoch in Abstimmung mit der Finanzplanung, die vor allem Auskunft über den Zahlungsmittelbestand geben kann, erfolgen wird.

Auf die Planung der Aktivseite folgt dann die Planung der Passivseite der internen Planbilanz. Diese Planung wird in enger Verbindung mit der Finanzierungsplanung, einer Teilplanung der Finanzplanung, und der Erfolgsplanung durchgeführt werden. Bei der Planung des Eigenkapitals ist von dessen gegenwärtigem Bestand auszugehen. Aus der Erfolgsplanung ergibt sich die Höhe der zukünftigen Gewinne und damit auch die Möglichkeit, die zukünftigen Rücklagenzuführungen zu planen.[2] Unter weiterer Beachtung geplanter Kapitalerhöhungen kann nun das zukünftige Eigenkapital

---

1) Sehr oft besteht in den einzelnen Branchen ein in etwa konstantes Verhältnis zwischen Anlagen und Vorräten einerseits und dem übrigen Umlaufvermögen andererseits.

2) Hier zeigt sich noch einmal ganz deutlich die gegenseitige Abhängigkeit von Erfolgs- und Bilanzplanung. Die Bilanzplanung kann in den dargestellten Schritten nur erfolgen, wenn die zukünftigen Gewinne nach Steuern und damit die zukünftig möglichen Rücklagenzuführungen bekannt sind. Die Erfolgsplanung wiederum kann nur zu Ende geführt werden, wenn die Planbilanz, insbesondere die Steuer-Planbilanz, bekannt ist, da sonst nicht der Gewinn nach Steuern geplant werden kann. Aus all dem folgt, das Planerfolgsrechnung und Planbilanz nicht aufeinander aufbauen, sondern voneinander abhängen. Sie können nicht nacheinander, sondern müssen gleichzeitig geplant werden und stehen demzufolge auf gleicher Ebene im Prozeß der Unternehmungsplanung.

geplant werden. Als Differenz zwischen geplantem Eigenkapital und dem geplanten Aktivvermögen ergibt sich die Deckungslücke, die neben dem vorhandenen Fremdkapital durch weitere Verschuldung gedeckt werden muß. Die Strukturierung des zukünftigen Fremdkapitals ergibt sich aus der Finanzierungsplanung.

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, daß sich gemeinsam in Erfolgs- und Bilanzplanung die "durch die betriebliche Planung gedanklich antizipierten zukünftigen Handlungen, die unter Beachtung des Rationalprinzips und des langfristigen Unternehmungsziels erfolgen", dokumentieren.[1] Wie schon früher, wird hier noch einmal deutlich, daß Erfolgsplanung und Bilanzplanung nicht lediglich die übrigen Teilpläne der Unternehmung zusammenfassen, sondern daß sie, selbst voneinander abhängig, das Ergebnis eines integrierten Planungsprozesses darstellen,[2] wobei beide allerdings keinerlei Informationen über die zukünftige Liquidität einer Unternehmung liefern.[3]

Wie sich in den vorangegangenen Ausführungen gezeigt hat, ist die Finanzplanung als weiterer Teil der gesamtunternehmensbezogenen Planung mit dieser Ebene des Planungsprozesses sehr eng verbunden. Erfolgs- und Bilanzplanung einerseits und Finanzplanung andererseits sind voneinander

---

1) v. Zwehl, W., Untersuchungen zur Erstellung einer Planbilanz als Ergänzung des Jahresabschlusses, a.a.O., S. 68

2) Vgl. v. Zwehl, W., Untersuchungen zur Erstellung einer Planbilanz als Ergänzung des Jahresabschlusses, a.a.O., S. 65

3) Vgl. Leffson, U., Der Ausbau der unternehmerischen Rechenschaft durch vollständigen Kapitaldispositionsnachweis, in: NB 1968, 21. Jg., S. 1 ff.

abhängig.[1] Die Finanzplanung soll deshalb im folgenden genauer dargestellt werden.

2.2.2.5.4. Die Finanzplanung

Die Finanzplanung ist eine Ein- und Auszahlungsplanung.[2] Einerseits erfaßt sie die monetären Bestandsgrößen der Unternehmung sowie die monetären Strömungsgrößen zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt, andererseits besteht ihre Aufgabe auch darin, diese Größen im Hinblick auf die unternehmerische Zielsetzung, insbesondere im Hinblick auf die Ziele Liquiditätssicherung[3] und Rentabilitätserhöhung, zu gestalten.[4] Somit kann mit Witte der Finanzplan als das Recheninstrument, "das den Wesensmerkmalen der Liquidität, des Liquiditätsengpasses und der Liquiditätspolitik entspricht",[5] angesehen werden.

---

1) Oben wurde bereits gezeigt, daß Erfolgs- und Bilanzplanung Angaben aus der Finanzplanung benötigen. Die Bilanzplanung benötigt z.B. Angaben über die Struktur des Kapitals, die sich aus der Finanzplanung ergibt. Ebenso sind für die Erfolgsplanung Angaben aus der Finanzplanung erforderlich, z.B. ist die Höhe der Fremdkapitalzinsen von der Struktur des Fremdkapitals abhängig. Aber auch die Finanzplanung bedarf einzelner Angaben aus der Ergebnisrechnung, so z.B. über die Höhe der Steuerbelastung und über die Gewinnverwendung. Zu dieser Problematik vgl. auch: Hauschildt, J., Die integrierte Erfolgs- und Finanzplanung - Leitbild einer Entwicklung des betrieblichen Planungssystems?, in: ÖB 1974, 24. Jg., S. 53 ff.

2) Vgl. Wöhe, G./Bilstein, J., Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, München 1978, S. 274

3) Liquidität, d.h. Zahlungsfähigkeit der Unternehmung liegt dann vor, wenn diese in der Lage ist, "ihre Zahlungsverpflichtungen betragsgenau und termingenau erfüllen zu können." Vgl. dazu: Witte, E., Finanzplanung, in: HdR, a.a.O., Sp. 519

4) Vgl. Reichmann, T., Finanzplanung, in: HdB, a.a.O., Sp. 1477

5) Witte, E., Die Liquiditätspolitik der Unternehmung, Tübingen 1963, S. 143

Um das finanzielle Gleichgewicht der Unternehmung zu gewährleisten, muß die Finanzplanung die finanziellen Auswirkungen sämtlicher übriger Pläne, also der strategischen, operativen und gesamtunternehmensbezogenen Pläne, zusammenfassen.[1] Dieses Gebiet der Finanzplanung, in dem diese also sämtliche Ein- und Auszahlungen während der Planungsperiode sowie die Zahlungsmittelbestände zu Beginn und zu Ende der Planungsperiode erfaßt und damit eine Zahlungsmittelüber- oder unterdeckung prognostiziert, wird als ihre derivative Aufgabe bezeichnet.[2]

Ergibt sich im Rahmen der derivativen Planung eine Gefährdung des finanziellen Gleichgewichts, ist es Aufgabe der originären Finanzplanung, die Zahlungsströme innerhalb der einzelnen Pläne dahingehend zu beeinflussen, daß eine Zahlungsmittelüber- oder -unterdeckung vermieden wird. Konkret bedeutet dies, daß im Rahmen der originären Finanzplanung dann güterwirtschaftliche Maßnahmen mit ihren finanziellen Auswirkungen in die Wege geleitet werden müssen. Daneben kann die originäre Finanzplanung auch rein finanzielle Maßnahmen, wie z.B. die Aufnahme von Fremdkapital, vornehmen.

Die gesamte Finanzplanung kann demnach als ein Prozeß angesehen werden, in dem die Zahlungsströme aufgrund der strategischen, operativen und gesamtunternehmensbezogenen Pläne erfaßt bzw. aus diesen Plänen ableitet und in dem Entscheidungen getroffen werden, die diese Planungen wiederum beeinflussen.

---

1) Vgl. Witte, E., Finanzplanung, a.a.O., Sp. 519

2) Kreditströme und -bestände werden im Rahmen der derivativen Finanzplanung nicht erfaßt, da sie für die Gewährleistung der Zahlungsfähigkeit ohne Angabe der Fälligkeitszeitpunkte und ohne Berücksichtigung von eventuellen Einschränkungen der Zahlungswirksamkeit keine Bedeutung haben. Erst nachdem aus den Forderungen und Schulden mit genügender Sicherheit Zahlungsbewegungen prognostiziert werden können, werden sie bei der Zahlungsplanung berücksichtigt. Vgl. dazu: Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 388 und die dort angegebene Literatur.

Die Finanzplanung sollte in Form einer totalen und direkten Planung,[1] der einzig "zielkonformen Ausprägung der Finanzplanung", in der die Zahlungswirkungen aller vor- bzw. paralellgelagerten Einzelpläne unmittelbar erfaßt werden, erfolgen.[2]

In der Praxis wird die kurz-, die mittel- und die langfristige Finanzplanung unterschieden, wobei sich die direkte und totale Finanzplanung für alle zu planenden Zeiträume eignet. Unterschiedlich ist jedoch der Detaillierungsgrad der einzelnen Positionen, d.h. also der Aggregationsgrad der Zahlungsströme.[3]

In der kurzfristigen Finanzplanung ist dieser Detaillierungsgrad sehr hoch,[4] da hier, um die Liquidität jederzeit zu

---

1) Während bei der direkten Finanzplanung die einzelnen Zahlungsströme direkt aus den einzelnen Plänen entnommen werden, werden sie bei der indirekten Finanzplanung aus dem bilanziellen Ergebnisplan abgeleitet. Die partielle Finanzplanung unterscheidet sich von der totalen dadurch, daß in ihr nur Teilpläne des Finanzplans, wie z.B. Cashflow-Plan, Investitions-/Desinvestitionsplan, Finanzierungsplan oder die Liquiditätsreserveplanung erstellt werden, während die totale Finanzplanung all diese Teilpläne aufstellt und zusammenfaßt. Vgl. dazu: Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 392 f.. Vgl. dazu auch: Witte, E./Klein, H., Finanzplanung der Unternehmung/Prognose und Disposition, Reinbek 1974, S. 58 f.

2) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 421

3) Zu den Grundsätzen der Finanzplanung vgl. im einzelnen: Krümmel, H.J., Grundsätze der Finanzplanung, in: ZfB 1964, 34. Jg., S. 228 f.

4) Bei der langfristigen Finanzplanung, die so weit in die Zukunft reicht, wie die Auswirkungen der geplanten Aktivitäten, ist dieser Detaillierungsgrad naturgemäß sehr gering. Langfristig kann nicht genau geplant werden, welche einzelne Zahlungen anfallen, wann sie anfallen und in welcher Höhe sie anfallen. An dieser Stelle werden deshalb nur die Zahlungsvorgänge aufgrund der Investitions-/Desinvestitions- und Finanzierungs-/Definanzierungsplanung gegenübergestellt, um grobe und langfristige Störungen des finanziellen Gleichgewichts erkennen und abwerten zu

Fortsetzung s. nächste Seite

gewährleisten, die einzelnen Zahlungen vollständig, betrags- und zeitpunktgenau bestimmt werden müssen. Praktisch ist diese Genauigkeit für den gesamten Planungszeitraum, auch im Rahmen der kurzfristigen Finanzplanung, nicht erreichbar. Zahlungen zum Ende des kurzfristigen Planungszeitraums können, wenn sich dieser z.B. über ein Jahr erstreckt, nicht auf den Tag genau bestimmt werden. Daher wird in diesem Fall "der bevorstehende Monat nach Tagen, weitere zwei Monate nach 5-Tage Wochen, ein weiteres Quartal nach Monaten und ein weiteres Halbjahr nach Quartalen (oder Monaten) untergliedert werden."[1)]

In den kurzfristigen Finanzplan gehen vor allem die Angaben der Cash-flow-Planung und der Liquiditätsreserveplanung ein. Die Daten der Investitions- und Finanzierungsplanung werden nur insoweit berücksichtigt, wie die dort geplanten Maßnahmen Auswirkungen in diesem kurzfristigen Zeitraum haben. Ergeben sich hierdurch allerdings Unter- oder Überdeckungen, so können die zu planenden Änderungsmaßnahmen nur finanzieller Art sein, denn die kurzfristige Änderung der güterwirtschaftlichen Maßnahmen ist kaum oder - wie in der Potentialplanung - gar nicht möglich."[2)]

Fortsetzung Fußnote 4) letzte Seite

können. Dies kann zum einen mit finanziellen Maßnahmen, zum anderen durch Änderung der güterwirtschaftlichen Planungen, insbesondere der Produktprogramm- und Potentialplanung, geschehen, da diese Pläne längerfristig beeinflußbar sind. Die langfristige Finanzplanung kann als Fortsetzung der mittel- und kurzfristigen Finanzplanung aufgefaßt werden und das gesamte System der Finanzplanung kann als ein Prozeß angesehen werden, der zunehmend verfeinert wird und mit der Annäherung an den Ist-Zeitpunkt immer detailliertere und genauere Zahlen liefert. Vgl. dazu: Witte, E., Finanzplanung, a.a.O., Sp. 522; Göppl, H., Aufbau und Abhängigkeiten der Finanzplanung, in: WPg 1974, 27. Jg., S. 10

1) Witte, E., Finanzplanung, a.a.O., Sp. 522; zum Formalaufbau eines Finanzplans vgl. insbesondere: Witte, E./Klein, H., Finanzplanung der Unternehmung/Prognose und Disposition, a.a.O., S. 46 f.

2) Zur Plankontrolle und Plankorrektur vgl. im einzelnen Witte, E., Finanzplanung, a.a.O., Sp. 524 f.; Reichmann, T., Finanzplanung, a.a.O., Sp. 1481 f.

2.2.2.6. Die zunehmende Bedeutung der Planung im Rahmen der Unternehmenspolitik

2.2.2.6.1. Die Aufgaben der Planung im Rahmen der Unternehmenspolitik

Seit jeher wird in Unternehmungen in irgendeiner Form geplant, so daß die Unternehmensplanung grundsätzlich kein neues Problem darstellt.[1] Festgestellt werden kann jedoch, daß die Unternehmensplanung in den letzten Jahrzehnten von den Unternehmungen deshalb immer weiter ausgebaut und verfeinert wurde,[2] weil der Zwang zur Planung immer dringender und die Anforderungen an die Zuverlässigkeit der Planergebnisse immer höher wurden.

Ausschlaggebend für diese Entwicklung dürfte zum einen sein, daß es den Unternehmungen in einer sich immer schneller wandelnden Umwelt, in der es für sie lebensnotwendig ist, längerfristige Zielvorstellungen zu entwickeln und die entsprechenden Maßnahmen zur Zielerreichung einzuleiten,[3] nur mit einer umfassenden Planung und einem ausgefeilten Planungsinstrumentarium gelingen kann, ihre Hauptziele, nämlich die Sicherung der Unternehmenszukunft, die Erreichung der Unternehmensziele und die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit zu erreichen.[4] Zum anderen erfordert auch das stetige Wachstum der Unternehmungen selbst, das die funktionalen Zusammenhänge in ihnen immer komplexer werden läßt,[5] eine

---

1) Zu den Entwicklungsstufen der Planung vgl.: Grochla, E., Betriebliche Planung und Informationssysteme, a.a.O., S. 21 f.; Gälweiler, A., Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis, a.a.O., S. 33 f.

2) Vgl. Hill, W., Unternehmensplanung, a.a.O., S. 9

3) Vgl. Hill, W., Unternehmensplanung, a.a.O., S. 10

4) Vgl. Haarmann, A., Zur Aufstellung einer langfristigen Unternehmensplanung, in: DB 1977, 30. Jg., S. 875

5) Vgl. Hill, W., Unternehmensplanung, a.a.O., S. 10

umfassende und detaillierte Planung. Erst durch sie wird eine rationale Unternehmenspolitik ermöglicht. Für diese hat die Planung zumindest vier Funktionen zu erfüllen:[1)]

1. Informationsfunktion: Die Planung liefert Vorschaugrößen und Orientierungsdaten über die Zukunft. Sie übermittelt Informationen über und für die geplanten eigenen und die erwarteten fremden Aktionen und deren Folgen. Dabei dienen diese Informationen nicht nur als Basis für die jeweiligen Planentscheide, sondern auch als Informationsgrundlage für andere Abteilungen und Instanzen.
2. Entscheidungsfunktion: Auf der Grundlage der Planungsrechnung werden unternehmerische Entscheidungen getroffen, die sich im Plan niederschlagen.
3. Steuerungsfunktion: Das Ergebnis der Planungsrechnung, der Plan, stellt normalerweise eine Soll-Größe dar. Dieser Größe kommt eine wichtige Steuerungs- und Koordinationsaufgabe zu, da sich alle Anstrengungen und Maßnahmen der Planrealisation an ihr orientieren.
4. Kontrollfunkion: In ihrer Eigenschaft als Vorgabe-Norm dienen die Soll-Größen der Planungsrechnung auch als Grundlage für den sich an die Planrealisation anschließenden Soll-Ist-Vergleich, dessen Aufgabe es ist, den wirtschaftlichen Erfolg der betrieblichen Tätigkeiten zu überwachen.

Die grundsätzlichen Vorteile der Unternehmensplanung bestehen zusammenfassend also darin, daß diese zu

1. klarer Aufgabenstellung,
2. gründlicher Analyse außer- und innerbetrieblicher Vorgänge,
3. methodischer Aufstellung von Prognosen,

---

1) Vgl. Wild, J., Planungsrechnung, Verfahren der, in: HdB, a.a.O., Sp. 1414 f.

4. besserer Koordinierung betrieblicher Teilaufgaben,
5. zweckgerichteten Entscheidungen und Handlungen,
6. teilweiser Entlastung insbesondere der oberen und mittleren Unternehmensführung sowie
7. wirksamer Kontrolle

führt.[1)]

Nach all diesen Überlegungen wird klar, daß nur eine vollständige und systematische unternehmerische Gesamtplanung ein erfolgreiches Überleben der Unternehmungen und ihre zielgerichtete Steuerung sichern kann, weil es nur mit ihrer Hilfe möglich ist, "bei wachsender Komplexität der systeminternen und der System-Umwelt-Beziehung"[2)] der Unternehmenspolitik Profil, Dynamik und Durchsetzungskraft zu verleihen.[3)]

Vollständig ist dabei die Planung dann, wenn sie sich auf die gesamte Unternehmung bezieht und alle relevanten Tatbestände inner- und außerbetrieblicher Art berücksichtigt.[4)] Eine systematische Planung liegt vor, wenn die Einzelpläne, da sie sich gegenseitig beeinflussen, aufeinander abgestimmt sind, weil die unternehmerische Gesamtplanung nur dann, wenn die Einzelpläne in eine Systematik gedrängt werden, überschaubar und damit brauchbar wird.[5)]

2.2.2.6.2. Planung und Planungsrechnung in der unternehmerischen Praxis

Wenn in dieser Arbeit versucht wird, ob und wie sich durch die Publizierung von Angaben aus der unternehmerischen

---

1) Vgl. Hahn, D., Planung als Instrument der Unternehmensführung, in: Stöhr, R.W., Unternehmensführung auf neuen Wegen, Wiesbaden 1967, S. 194

2) Szyperski, N., Planung, Organisation der, in: HdB, a.a.O., Sp. 3016

3) Vgl. Koch, H., Aufbau der Unternehmensplanung, a.a.O., S. 16

4) Demnach kann auch eine Grobgliederung, wenn sie die gesamte Unternehmung erfaßt, vollständig sein.

5) Vgl. Hahn, D., Planung als Instrument der Unternehmensführung, a.a.O., S. 195

Planungsrechnung die Unterrichtung der externen Koalitionsteilnehmer einer Unternehmung verbessern läßt, wird stillschweigend unterstellt, daß in der Praxis von den Unternehmungen geplant wird. In der Literatur finden sich Hinweise darauf, daß eine Planung oftmals nicht erfolgt, bzw. nur Teile der unternehmerischen Tätigkeiten geplant werden.[1)]

Während eine Untersuchung des IfO-Instituts im Jahre 1966,[2)] bei der 1.568 Unternehmen befragt wurden, noch zu dem Ergebnis kam, daß in Großunternehmen im allgemeinen, in kleinen und mittelgroßen Unternehmungen nur in geringem Umfang geplant wurde, zeigen neuere Untersuchungen demgegenüber in dieser Hinsicht wesentlich bessere Ergebnisse.

Das Seminar für Betriebswirtschaftslehre der Universität zu Kiel führte in den Jahren 1973 und 1974 zwei Untersuchungen durch. Zum einen wurde die Planungs- und Prognosetätigkeit in Großunternehmen,[3)] zum anderen die in mittelgroßen Industrieunternehmen untersucht.[4)] Bei der

---

1) Vgl. Sturm, R., Kann man die Zukunft des Unternehmens planen? in: WPg 1975, 28. Jg., S. 566; Kremer, J., Planung und Planungsorganisation in wachsenden Unternehmen, in: WPg 1972, 25. Jg., S. 552; Potthoff, E., Im neuen Jahrzehnt Instrumente der Unternehmensführung richtig nutzen, in: DB 1970, 23. Jg., S. 3

2) Vgl. Bemerl, R./Bonhoeffer, F.O./Striegel, W., Wie plant die Industrie?, in: Wirtschaftskonjunktur 1966, 18. Jg., S. 27 ff.; Hahn, D., Planung als Instrument der Unternehmensführung, in: Stöhr, R.W., Unternehmensführung auf neuen Wegen, Wiesbaden 1967, S. 225 ff.; Albach, H., Systeme der Planung in großen Unternehmensgruppen, in: Busse von Colbe/Meyer-Dohm (Hrsg.), Unternehmerische Planung und Entscheidung, Bielefeld 1969, S. 151 f.

3) Vgl. Brockhoff, K., Planung und Prognose in deutschen Großunternehmen - Ergebnisse einer Umfrage -, in: DB 1974, 27. Jg., S. 838 ff.

4) Vgl. Brockhoff, K., Planung in mittelgroßen Industrieunternehmen, in: DU 1975, 29. Jg., S. 303 ff.

Untersuchung der Planungs- und Prognosetätigkeit in Großunternehmen wurden die 200 umsatzstärksten Industrieunternehmen der Bundesrepublik Deutschland angeschrieben. 40 % der befragten Unternehmen gaben Auskunft.

In einem Vergleich mit der IfO-Studie aus dem Jahr 1965 kommt Brockhoff bei dieser Untersuchung dabei zu dem Ergebnis, daß seit 1965 der Anteil der Großunternehmen, die eine die Teilpläne koordinierende Gesamtplanung verfolgen, von 59 % auf 85 % gestiegen ist.[1] Demgegenüber ist der Anteil der Unternehmen, die sich allein mit Plänen für einzelne Funktionsbereiche zufriedengeben, von 40 % auf 12,5 % gesunken. Weiterhin ergab sich, daß nur 34 % der befragten Unternehmen mit "speziellen mathematischen Verfahren" bei der Lösung der anstehenden Planungsprobleme arbeiteten, und auch nur 21 % der übrigen Unternehmen in naher Zukunft vorhatten, diese Verfahren anzuwenden. Auch die von den Unternehmen angewandte Planungstechnik hat sich seit 1965 wesentlich verfeinert. Unter anderem zeigt sich das darin, daß die Verfahren zur Berücksichtigung der Unsicherheit künftiger Entwicklungen in der Planung nach der letzten Untersuchung einen erheblich größeren Stellenwert besitzen als früher. So ist z.B. der Anteil der Unternehmen, die Alternativpläne ausarbeiten, von 1965 bis 1973 von 41 % auf 67 % gestiegen.

Bei der Untersuchung, welche Prognoseverfahren im einzelnen von den Unternehmen angewendet werden, zeigte sich überraschenderweise, daß die "nicht notwendig mathematische Methoden benutzenden Vorgehensweisen (historische Analogien, visionäre Prognosen, Delphi-Methode, auch die 'Marktforschung') zusammengenommen wesentlich häufiger zur Anwendung

---

1) Vgl. dazu auch: Töpfer, A., Die Planungspraxis deutscher Unternehmungen, in: ZfO 1978, 47. Jg., S. 123

kommen als z.B. die Regressionsrechnung".[1)]

Brockhoff erklärt diesen Tatbestand damit, daß die Überlegenheit der formal gesicherten Verfahren keineswegs unbestritten ist und diese in der Regel zum einen erhöhten Zeiteinsatz für Datenerhebung, Programmerstellung oder Auswertung erfordern, zum anderen gewisse qualitative Erwägungen in ihnen nicht berücksichtigt werden können. Im einzelnen ergab die Untersuchung den Einsatz folgender Prognoseverfahren bei der Unternehmensplanung (Prozentsatz der Antwortenden).[2.]

Verfahren	Anwendungsbereich					Anwendungszeitraum	
	Forsch. u. Entwicklung	Investition	Produktion	Absatz	Gesamtplanung	langfristig	kurzfristig (bis 1 Jahr)
Historische Analogie	13	30	34	55	31	48	41
Visionäre Prognosen	18	12	10	15	6	18	10
Delphi-Verfahren	10	1	1	7	3	14	3
Gleitende Durchschnitte	1	6	15	40	15	26	38
Exponentielle Glättung	0	6	10	31	6	16	17
Trendberechnung durch Regression	4	21	21	60	25	51	21
Input-Output Projektion	1	6	15	16	12	18	10
Leitindikatormethoden	1	6	12	33	13	31	20
Erhebungen über Pläne von Lieferanten, Konkurrenten, Abnehmern	25	30	25	58	12	47	51
Sonstige	0	1	3	6	1	6	0

Tabelle 1: Prognoseverfahren und ihr Einsatz im Rahmen der gesamten Unternehmensplanung in deutschen Großunternehmen

1) Brockhoff, K., Planung und Prognose in deutschen Großunternehmen - Ergebnisse einer Umfrage -, a.a.O., S. 840 f

2) Vgl. Brockhoff, K., Planung und Prognose in deutschen Großunternehmen - Ergebnisse einer Umfrage -, a.a.O., S. 841

Auch die zweite Studie von Brockhoff,[1] bei der dieser die Planungs- und Prognosetätigkeit mittelgroßer Industrieunternehmen untersuchte, zeigt, daß das frühere Ergebnis der IfO-Untersuchung, daß mittelgroße Unternehmen kaum planen, in dieser Form nicht aufrechterhalten werden kann. Allerdings können aufgrund dieser neueren Untersuchung, in deren Verlauf 766 mittelgroße Unternehmen angeschrieben wurden, von denen 27,8 %, einige allerdings nur unvollständig, antworteten, nur Tendenzaussagen abgeleitet werden.

54 % von 192 antwortenden Unternehmen gaben an, daß sie einen Gesamtplan erstellen, in den die Einzelpläne der wesentlichen Funktionsbereiche integriert sind. Von den verbleibenden Unternehmen bestätigten 72 % ausdrücklich, Einzelpläne für Funktionen oder Geschäftsbereiche zu erarbeiten. Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß sowohl Einzel- als auch Gesamtpläne von fast allen umsatzstärkeren mittelgroßen Industrieunternehmen erstellt werden. Insgesamt 58 Unternehmen berichten darüber, wie sie die Einzelpläne aufeinander abstimmen. Dabei nehmen die Leitungsentscheidung und die Budgetierung mit 26 % die Spitzenstellung ein. In 24 % der Fälle erfolgt die Abstimmung in Arbeitsgruppen der Beteiligten, in 9 % der Fälle wird in Stabsabteilungen abgestimmt und in 7 % über Gewinnzentren. Die übrigen Unternehmen geben Mischformen der Abstimmung an.[2]

172 Unternehmen beantworteten die Frage, ob bei ihrer Planung auch die Unsicherheit der Zukunft berücksichtigt

---

1) Vgl. Brockhoff, K., Planung in mittelgroßen Industrieunternehmen, a.a.O., S. 303 ff.

2) Vgl. Brockhoff, K., Planung in mittelgroßen Industrieunternehmen, a.a.O., S. 310

wird. 26,7 % dieser Unternehmen stellen Alternativpläne auf, 44,8 % berechnen Zu- und Abschläge bei einzelnen Planungsziffern und 6,4 % geben an, die kritischen Werte ihrer Planungsziffern zu ermitteln. Von 16,3 % der Unternehmen wird die Unsicherheit der Zukunft bei der Planung nicht berücksichtigt.

180 Unternehmen machten, teilweise bruchstückhaft, Angaben über die von ihnen bei der Planung angewandten Prognoseverfahren. Dabei überwiegen eindeutig die methodisch nicht abgestützten Verfahren, wie Bildung eigener Vorstellungen aufgrund der Erfahrungen des Leiters (77 %) bzw. aufgrund von Urteilsbildungen in Expertengruppen (62 %). Von 10 % der Unternehmen werden gleitende Durchschnittswerte ermittelt. 5 % arbeiten mit exponentieller Glättung und 12 % mit Regressionsrechnungen.[1)]

Bezüglich der Frage, welche Prognosemethoden im einzelnen bei der unternehmerischen Planung Anwendung finden, liegen noch die Ergebnisse anderer Untersuchungen vor. So führte Rogge[2)] im Jahre 1972 eine Befragung bei den 300 größten Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland durch, um in Erfahrung zu bringen, mit welchen Methoden die Unternehmen im Rahmen ihrer Absatzplanung arbeiten. Eine Differenzierung zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Prognosen nahm er nicht vor. Wegen der geringen Rücklaufquote bei dieser Erhebung (22 %) kann aus ihr jedoch ebenfalls nicht mehr als eine Tendenzaussage abgeleitet werden.

Von den 65 antwortenden Unternehmen erstellten 22 aus den unterschiedlichsten Gründen (Mehrfachnennungen waren möglich)

---

1) Vgl. Brockhoff, K., Planung in mittelgroßen Industrieunternehmen, a.a.O., S. 309 f.

2) Vgl. Rogge, H.J., Methoden und Modelle der Prognose aus absatzwirtschaftlicher Sicht. Ein Beitrag zur Prognoseforschung im Unternehmensbereich, Berlin 1972, S. 177 ff.

keine Absatzprognose mit Hilfe der bekannten Prognosemethoden. Als Grund führten 64 % von ihnen an, daß der von ihnen produzierte Produkttyp sich nicht zur Vorhersage eignet, 41 % waren der Meinung, daß es ihnen an den zur Prognoseerstellung erforderlichen qualifizierten Mitarbeitern fehlen würde, 27 % waren die Kosten zu hoch und schließlich waren 23 % der Ansicht, daß es ihnen an dem zur Prognoseerstellung notwendigen Datenmaterial fehlen würde.

Von den 43 Unternehmen, die im Rahmen der Absatzplanung mit Prognosen arbeiteten, machten fünf keine Angaben zur angewandten Prognosemethode. Die übrigen 38 Unternehmen arbeiteten mit folgenden Methoden (Mehrfachnennungen waren möglich):

	prozentual	absolut
- Trendextrapolation	84 %	(32)
- Befragung der Vorstellungen der Geschäftsleitung oder des Verkaufs	68 %	(21)
- Einfache Regressionsrechnung	45 %	(17)
- Multiple Regressionsrechnung	37 %	(14)
- Exponentielle Glättung (Exponential Smoothing)	34 %	(13)
- Simulationsansätze	29 %	(11)
- Komponentenmethode	21 %	(8)
- Stufenregression	16 %	(6)
- Input-Output-Analyse	13 %	(5)
- Markoff-Prozesse	5 %	(2)

Tabelle 2: Prognoseverfahren und ihr Einsatz im Rahmen der Absatzplanung in deutschen Großunternehmen

Auch die Zeitschrift Manager-Magazin[1] befragte 1973 14 der führenden Unternehmungen der Bundesrepublik Deutschland nach den bei ihnen angewandten kurzfristigen Prognoseverfahren. Als Ergebnis zeichneten sich dabei drei Entwicklungsstufen ab.

---

1) Vgl. Morner, P., Der Alarm kommt immer noch zu spät, in: Manager-Magazin 1973, Heft 1, S. 35 ff.

In der obersten Stufe wird dabei von den Unternehmungen zum einen mit mehreren, zum anderen mit anspruchsvollen Verfahren gearbeitet. So arbeitet in dieser Stufe z.B. die Daimler-Benz AG mit Exponential Smoothing, ökonometrischen Modellen, Befragungen und Abstimmungsverfahren innerhalb der verschiedenen Bereiche. Die Siemens-AG vertraut auf die Ergebnisse der Zeitreihenzerlegung, der Einflußgrößenrechnung und der Lead-Lag-Analysen mittels Kreuzkorrelation. Schließlich arbeitet IBM mit der Regressionsanalyse und selbstentwickelten Verfahren, die zum Teil auf der Spektralanalyse und dem Exponential-Smoothing basieren.

In der mittleren Entwicklungsstufe spielen Trendstudien und Befragungen als Methoden der Prognoseerstellung eine dominierende Rolle. So arbeitet z.B. Henkel mittels modifizierter Extrapolation mit Korrektur durch Eigenerhebungen und Befragungen, die Hoesch-AG vertraut im wesentlichen der Analyse von Trendentwicklungen und Saisonschwankungen und Philips den Trend- und Extrapolationsverfahren mit Exponential Smoothing.

Die Unternehmungen auf der untersten Stufe, wie z.B. die DLW-AG-Bietigheim, die Gelsenberg AG und die Rheinstahl AG arbeiten schließlich mit keinen speziellen Prognoseverfahren.

Aufgrund der Ergebnisse dieser empirischen Untersuchungen kann, da nur Aktiengesellschaften und - aufgrund des Publizitätsgesetzes - andere Großunternehmen zur Publizität verpflichtet[1] sind und in starkem Maße unterstellt werden kann, daß Aktiengesellschaften Großunternehmen oder zumindest mittelgroße Unternehmen sind, die oben unterstellte Annahme aufrechterhalten werden, daß in der Praxis von den in Frage

---

1) Vgl. § 1 Abs. 1 PublG

kommenden Unternehmungen Planungsrechnungen erstellt werden.[1] Welche Prognoseverfahren dabei im Einzelfall angewandt werden, ist unterschiedlich. Letztendlich läßt sich diese Frage nur betriebsindividuell entscheiden.[2)]

---

1) Nach der Vierten Bilanzrichtlinie wird bezüglich der Publizitätspflicht von Kapitalgesellschaften folgende Unterteilung vorgenommen:

	kleine Unternehmen	mittelgroße Unternehmen
Bilanzsumme	ca. 2,6 Mill. DM	ca. 10,4 Mill. DM
Nettoumsatzerlöse	ca. 5,2 Mill. DM	ca. 20,8 Mill. DM
Ø während des Geschäftsjahres beschäftigte Arbeitnehmer	50	250

Zu den "kleinen Unternehmen" zählen solche, die zwei der drei oben aufgezeigten Größenmerkmale nicht überschreiten. Diese Gesellschaften unterliegen einer eingeschränkten Publizitätspflicht (Registerpublizität) und müssen zumindest eine verkürzte Bilanz und einen verkürzten Anhang zum Jahresabschluß offenlegen. Zu den mittelgroßen Unternehmen zählen solche, die zwei der dort aufgezeigten Größenmerkmale unterschreiten. Diese Gesellschaften müssen eine verkürzte Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung, einen verkürzten Anhang zum Jahresabschluß, den Lagebericht und das Prüfertestat offenlegen. Für alle anderen Kapitalgesellschaften sieht die Bilanzrichtlinie keine Erleichterungen in den Publizitätsvorschriften vor. Vgl. dazu im einzelnen: Vierte Richtlinie des Rates vom 25. Juli 1978 aufgrund von Artikel 54 Abs. 3 Buchstabe g) des Vertrages über den Jahresabschluß von Gesellschaften bestimmter Rechtsformen, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 14.8.1978 Nr. L 222/11 ff.

2) Vgl. Schultheiss, R., Versuch einer Systematisierung praktikabler Prognoseverfahren, in: DU 1971, 25. Jg., S. 184

3. Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchung der Informationsmöglichkeiten interner und externer Koalitionsteilnehmer und die aus diesen Ergebnissen abzuleitenden Forderungen

Wie schon in einem früheren Abschnitt dieser Untersuchung festgestellt wurde, existiert eine Unternehmung nicht um ihrer selbst willen. Vielmehr ist sie als ein Instrument zur individuellen Zielrealisation aller an ihr beteiligten und interessierten Personen anzusehen. In dieser Untersuchung wurde weiterhin davon ausgegangen, daß es das Ziel sämtlicher Teilnehmer an der Koalition Unternehmung ist, den aus dieser an sie fließenden finanziellen Anreizstrom, der die Gegenleistung für die an sie erbrachten Beiträge bildet,[1)] zu optimieren und die Sicherheit, mit der mit diesem Anreizstrom auch in der Zukunft zu rechnen ist, abschätzen zu können.

Eine Unternehmung, die unter den oben aufgezeigten Aspekten betrachtet wird, muß hinsichtlich ihrer Informationsabgabe, die als Entscheidungsgrundlage für gleichgerichtete Entscheidungen sowohl der internen als auch der externen Koalitionsteilnehmer anzusehen ist, dahingehend analysiert werden, ob sie diesen beiden Gruppen Informationen gleicher Qualität und gleicher Quantität zukommen läßt.

---

1) Schildbach stellt dazu fest, daß die Beiträge zur Unternehmung z.B. von den Anteilseignern und Gläubigern in Form von Kapitalzuführungen, von den Arbeitnehmern und den Managern in Form von Arbeitskraft und dispositiven Leistungen, von den Lieferanten in Form von Werkstoffen und Betriebsmittel, von den Kunden in Form von Erlösen und vom Staat in Form von zur Verfügungstellung einer für die Unternehmung günstigen Infrastruktur erbracht werden. Als Gegenleistung fließen dann aus der Unternehmung an diese Koalitionsteilnehmer z.B. Dividenden, Zinsen, Tilgungsbeträge, Löhne, Gehälter, Tantiemen, Zahlungen zum Ausgleich von Rechnungen und Steuerzahlungen. Vgl. dazu: Schildbach, T., Ist der traditionelle Jahresabschluß überholt?, in: WPg 1974, 27. Jg., S. 607

Die derzeitig lebhafte wissenschaftliche Diskussion der Problematik der externen Rechnungslegung von Unternehmungen läßt erkennen, daß von dem größten Teil der an dieser Diskussion beteiligten Wissenschaftler deren materielle Ausgestaltung unter diesen Gesichtspunkten nicht als befriedigend angesehen wird. Hauptursache ihrer Kritik ist dabei die Erkenntnis, daß es für die externen Koalitionsteilnehmer allein auf der Basis der externen Rechnungslegung, und diese ist deren primäres Informationsinstrument, nicht möglich ist, im Hinblick auf ihre finanziellen Zielvorstellungen auch zu zieloptimalen Entscheidungen zu gelangen.[1)]

Diesem Bestreben wirken - nach den Ergebnissen fast aller Untersuchungen zu diesem Problemkreis - insbesondere zwei der derzeit praktizierten externen Rechnungslegung immanente Faktoren entgegen: Zum einen die engen materiellen, gesetzlich geregelten Vorschriften der Bilanzierung und Bewertung, zum anderen, daraus abgeleitet, die Dominanz der vergangenheitsorientierten Dokumentations- bzw. Ermittlungsrechnung und damit gleichzeitig die Vernach-

---

1) Eisenführ stellt dazu im Anschluß an Birnberg fest, daß Form und Inhalt eines Berichts sich allein an den Zwecken orientieren sollen, die diesen Bericht notwendig machen. Diese Zwecke bestehen im Fall der externen Rechnungslegung primär in der Information externer Koalitionsteilnehmer über eine Reihe die Unternehmung betreffender Tatbestände. Birnberg präzisiert dies folgendermaßen: "Da buchhalterische Rechnungen (accounting statements) dazu bestimmt sein sollen, dem Benutzer Informationen zu übermitteln, muß der Rechnungsführer (accountant) vier Fragen beantworten, bevor er sicher sein kann, daß die Zahlen, die er dem Benutzer liefert, die für die Zwecke des Benutzers angemessenen Zahlen sind ...

1: Für wen wird der Bericht erstellt?
2: Mit welchen wirtschaftlichen Problemen des Benutzers soll sich der Bericht beschäftigen?
3: Welche Information wird benötigt, um dieses Problem ... zu lösen?
4: Welche vom Rechungswesen hervorgebrachte Daten können diese Bedürfnisse befriedigen?"

Vgl. dazu: Birnberg, J.G., An Information Oriented Approach to the Presentation of Common Shareholders Equity, in: The Accounting Review, 1964, S. 964, zitiert nach Eisenführ, F., Anforderungen an den Informationsgehalt kaufmännischer Jahresabschlußrechnungen, Diss. Köln 1967, S. 10

lässigung der zukunftsorientierten Planungsrechnungen.[1)]

Zwar bezieht auch die herkömmliche externe Rechnungslegung die Zeit in ihre Systematik ein, allerdings mit zwei Einschränkungen: Zum einen wird fast nur die Vergangenheit berücksichtigt, zum anderen wird bei der in ihr vollzogenen Periodisierung nur eine Abgrenzung zwischen periodenzugehörigen und periodenüberschreitenden Abschnitten vorgenommen.[2)] Daß eine so geartete Rechnung kaum für in die Zukunft gerichtete zieloptimale Entscheidungen ausreicht, ist offensichtlich.

Eine externe Dokumentationsrechnung, die nahezu ausschließlich vergangenheitsorientiert ist, also die wirtschaftliche und finanzielle Entwicklung einer Unternehmung erst nach deren Eintreten - und damit im ungünstigsten Fall zu spät - den Adressaten der externen Rechnungslegung preisgibt, kann ihren Benutzern nicht die für ein zieloptimales Handeln notwendige Entscheidungshilfe geben. Damit diese Aufgabe von ihr erfüllt werden kann, werden in ihr solche Rechnungen benötigt, die mit Plangrößen arbeiten und in denen die geplanten Sollwerte den eingetretenen Istwerten gegenüber gestellt werden können. Nur auf der Basis solcher Rechnungen können auch von den externen Koalitionsteilnehmern Abweichungen in der geplanten Unternehmenspolitik erkannt und alanysiert werden. Aufbauend auf dieser Analyse können sie dann ihre in die Zukunft reichenden Entscheidungen dieser neuen Situation anpassen. Ebenfalls ist es nur auf der Basis solcher Rechnungen auch für die Externen möglich, die Qualität des Managements einer Unternehmung, mit der sie bereits in Transaktionsbeziehungen stehen oder möglicherweise bald

---

1) Vgl. Grün, O., Die Überwindung von Soll und Haben -Gedanken zu einer n-dimensionalen Unternehmensrechnung, in: JfB 1975, 25. Jg., S. 203

2) Vgl. Loitlsberger, E., Die traditionellen (nicht-integrativen) Lösungen der Mehrdimensionalität des Rechnungswesens und ihre Vor- und Nachteile, in: JfB 1975, 25. Jg., S. 200

stehen werden, und die für ihre eigene finanzielle Zielerreichung von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist, zu beurteilen. Denn nur auf dieser Basis können sie erkennen, ob Erfolge in der Unternehmenspolitik auf der richtigen Zukunftseinschätzung des Managements der Unternehmung beruhen, oder ob sie auf glückliche Umweltzustände, die von der Unternehmensleitung nicht vorausgesehen wurden, zurückzuführen sind. Kurzum: Es bleibt als Fazit der vorangegangenen Überlegungen festzuhalten, daß die Planungsrechnung als weitere Dimension in die externe Rechnungslegung von Unternehmungen einbezogen werden muß.[1)]

Um dieses Vorhaben verwirklichen zu können bieten sich zwei Möglichkeiten an:

1. Die Planung kann in die Buchhaltung integriert werden (integrative Lösung)[2)]
2. Die Planungsrechnung kann als Nebenrechnung neben der Buchhaltung aufgebaut werden. In diesem Fall tritt neben die traditionelle Buchhaltung ein System von speziellen Planungsrechnungen, die zwar in ihren Grunddaten oft auf die Daten der traditionellen Buchhaltung zurückgreifen, ansonsten aber, im Gegensatz zu dieser, nicht an die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung gebunden sind und so durch diesen Gestaltungsspielraum gegenüber dieser den Vorteil aufweisen, daß sie individueller ausgestaltet und den betriebsbedingten Situationen besser

---

1) Vgl. Loitlsberger, E., Die traditionellen (nicht-integrativen) Lösungen der Mehrdimensionalität des Rechnungswesens und ihre Vor- und Nachteile, a.a.O., S. 200

2) Vgl. zu diesem Lösungsweg insbesondere: von Zwehl, W., Untersuchung zur Erstellung einer Planbilanz, Berlin 1968; Elmendorf, W., Vom Jahresabschluß zur Planbilanz, in: Unternehmensführung und Unternehmensberatung, Bericht über die Fachtagung des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. vom 22.-24. Januar in Berlin, Düsseldorf 1969, S. 27 ff.; Vellguth, H.K., Die Verknüpfung von Planungs- und Ablaufrechnung als Schritt zu einem Unternehmensmodell, in: ZfbF 1969, 20. Jg., S. 410 f.; Schmitt, H.J., Planbuchhaltung - Zur Integration von Planung und Buchhaltung -, Berlin 1971; Lücke, W./Hautz, U., Bilanzen aus Zukunftswerten. Ein theoretischer Beitrag zum Inhalt und Aufbau von Planbilanzen, Wiesbaden 1973

angepaßt werden können (nicht-integrative Lösung).[1)]

Abgesehen davon, daß die bisherigen Versuche einer integrativen Lösung dieses Problems insgesamt gesehen nicht zu befriedigenden Ergebnissen geführt haben, erscheint der Versuch der nicht-integrativen Lösung auch aus anderen Gründen erstrebenswert.

Im vorhergehenden Teil dieser Arbeit hatten wir bereits festgestellt,[2)] daß sich die Informationsbedürfnisse der Koalitionsteilnehmer an der Koalition Unternehmung, in ihrem Bestreben, in dieser Koalition ihre finanziellen Ziele optimal zu erreichen, insbesondere auf Informationen über

1. die Maßgrößen für die vom wirtschaftlichen Ergebnis abhängigen Einkommenszahlungen (Zahlungsbemessungsinteresse);
2. die Beurteilungskriterien über die wirtschaftliche und finanzielle Lage der Unternehmung und die davon abhängigen zukünftig zu erwartenden Zahlungsströme aus der Unternehmung (finanzielle und nicht-finanzielle Informationsinteressen)

richten, und daß demzufolge die externe Dokumentationsrechnung als für die externen Koalitionsteilnehmer umfangreichste, regelmäßigste, zuverlässigste und damit wichtigste Informationsquelle diese Aufgaben für diese erfüllen muß.

Es ist Schneider zuzustimmen, der bei der Besprechung

---

1) Vgl. Loitlsberger, E., Die traditionellen (nicht-integrativen) Lösungen der Mehrdimensionalität des Rechnungswesens und ihre Vor- und Nachteile, a.a.O., S. 201

2) Vgl. dazu S. 93 ff.

der Monographien von Seicht,[1] Jacobs[2] und Schweitzer[3] zu dem Ergebnis gelangt, daß sich die beiden oben aufgezeigten Zielgrößen der finanziellen Rechnungslegung nicht decken und folglich auch getrennt zu untersuchen sind.[4] Bei der Lösung der Zahlungsbemessungsaufgabe im Rahmen der externen Dokumentationsrechnung, bei der also die Maßgrößen für die vom Ergebnis abhängigen Einkommenszahlungen ermittelt werden, handelt es sich nicht und kann es sich auch nicht um eine zukunftsbezogene Rechnung handeln. Die Ermittlung dieser Maßgrößen ist ein Werkzeug, "... um nachprüfbares Wissen zu geben über die Erfüllung übernommener Aufgaben, d.h. hier ein Werkzeug der Rechenschaft über ergebnisabhängige Einkommenszahlungen."[5]

Ebenso ist Schneider[6] zuzustimmen, wenn er feststellt, daß die Zahlungsbemessungsaufgabe der externen Dokumentationsrechnung als Aufgabe der Kompetenzabgrenzung in Bezug auf die Gewinnermittlung und die anschließende Gewinnverteilung des vom wirtschaftlichen Ergebnis abhängigen Überschusses der Unternehmung verlangt, daß die Interessen aller davon betroffenen Gruppen der Unternehmung gewahrt bleiben und diese Aufgabe demzufolge soweit wie möglich einwandfrei überprüfbare Regeln erfordert, da ansonsten die Rechnungserstellenden, und damit auch internen Koalitionsteilnehmer, allzugroße Spielräume zu ihrem Vorteil und damit gleichzeitig zu Lasten der Externen ausnutzen können.

---

1) Vgl. Seicht, G., Die kapitaltheoretische Bilanz und die Entwicklung der Bilanztheorien, Berlin 1970

2) Vgl. Jacobs, O.H., Das Bilanzierungsproblem in der Ertragsteuerbilanz, Stuttgart 1971

3) Vgl. Schweitzer, M., Struktur und Funktion der Bilanz, Berlin 1972

4) Vgl. Schneider, D., Renaissance der Bilanztheorie, a.a.O., S. 55

5) Vgl. Schneider, D., Renaissance der Bilanztheorie, a.a.O., S. 57

6) Vgl. Schneider, D., Renaissance der Bilanztheorie, a.a.O., S. 57

Es ist ersichtlich, daß der traditionelle Jahresabschluß bei der Ermittlung der Maßgrößen für die vom wirtschaftlichen Ergebnis abhängigen Einkommenszahlungen seine Aufgabe in angemessener Weise erfüllt. Anschaffungswert- und Realisationsprinzip als seine Grundmaximen lassen eine Überprüfbarkeit der in ihm ermittelten Zahlen auf relativ einfache Weise zu und führen dennoch, wenn man von dem Problem der Geldentwertung abstrahiert, zu vertretbaren Ausschüttungen. Während zum einen die durch die planmäßigen Abschreibungen, die Definition der Herstellungskosten und die Bewertung von gleichartigen Gegenständen des Vorratsvermögens entstehenden Spielräume der Internen bei der Erstellung des traditionellen Jahresabschlusses durch eine Normierung der Abschreibungen, durch eine eindeutige Definition der Herstellungskosten und durch Beschränkung der Wahlmöglichkeiten bei der Bewertung von gleichartigen Gegenständen des Vorratsvermögens beseitigt werden könnten, sind zum anderen die noch verbleibenden Spielräume durch Rückstellungsbildung, außerplanmäßige Abschreibungen beim Anlagevermögen und die Übergänge auf den Niederstwert beim Umlaufvermögen nicht in dieser klaren Form zu beseitigen, sondern könnten nur eingeengt werden. Ein gänzliches Verbot von Rückstellungen, außerplanmäßigen Abschreibungen und Übergängen zu den Niederstwerten würde die Ermittlung eines vertretbaren Überschusses verhindern, da dieser dann zu hoch ausfallen bzw. zu früh ausgewiesen würde, was wiederum der Interessenlage der Gläubiger wenig dienlich wäre.[1)]

"Der traditionelle Jahresabschluß ist, wie die vorausgegangenen Ausführungen belegen, anders als andere Rechnungen in der Lage, die Überschußbemessungsfunktion im Sinne

---

1) Vgl. Schildbach, T., Ist der traditionelle Jahresabschluß überholt?, a.a.O., S. 610 f.; Schildbach, T., Unternehmensexterne Jahresabschlußanalyse, a.a.O., S. 165 ff.

einer Kompetenzabgrenzungsfunktion wahrzunehmen. Zwar wäre er zwecks verstärkter Einstellung auf diese Aufgabe gegenüber der heutigen Regelung zu modifizieren, derartige Modifikationen sind aber nur sinnvoll, weil der traditionelle Jahresabschluß bereits Grundeigenschaften mitbringt, die ihn in dieser Form schon weitgehend zur Erfüllung dieser Aufgabe befähigen."[1)]

Auch nach der Meinung von Schneider erfüllt der traditionelle Jahresabschluß seine Zahlungsbemessungsaufgabe in befriedigender Weise, reicht aber gleichzeitig zur Beurteilung, insbesondere der zukünftigen wirtschaftlichen und finanziellen Lage einer Unternehmung nicht aus. Seiner Erkenntnis nach sind zur Erfüllung dieser Aufgabe neben der traditionellen Jahresabschlußrechnung noch Sonderrechnungen notwendig, in denen vorzugsweise anhand von Planungsrechnungen die zukünftige Unternehmensstrategie und die davon abhängige voraussichtliche wirtschaftliche und finanzielle Lage der Unternehmung aufgezeigt wird. Diese wird deutlich, wenn er die Meinung vertritt, daß sich "... die Probleme der finanziellen Rechnungslegung erst dann wissenschaftlich befriedigend lösen (lassen), wenn eine vergangenheitsbezogene 'finanzielle Grundrechnung' von den Sonderrechnungen getrennt wird,"[2)] die eine zukunftsbezogene Beurteilung der wirtschaftlichen und finanziellen Lage einer Unternehmung und damit gleichzeitig eine zukunftsbezogene Beurteilung der künftig aus ihr fließenden Zahlungsströme zulassen.

Egner[3)] kommt ebenso bei seinen Untersuchungen zu diesem Problemkreis zu dem Schluß, daß es aufgrund des derzeitigen

---

1) Schildbach, T., Ist der traditionelle Jahresabschluß überholt?, a.a.O., S. 611

2) Schneider, D., Renaissance der Bilanztheorie, a.a.O., S. 57

3) Vgl. Egner, H., Bilanzen, a.a.O., S. 182 f.

Standes der Forschung der erfolgversprechendste Weg sein dürfte, zunächst im Rahmen des Jahresabschlusses zusätzlich zur herkömmlichen Bilanz, die dann weiter die Zahlungsbemessungsaufgabe lösen würde, nach Rechnungen zu suchen, die es auch den aktuellen und potentiellen externen Koalitionsteilnehmern erlauben, Beurteilungskriterien für die künftige wirtschaftliche und finanzielle Lage der Unternehmung und damit die zukünftig aus ihr fließenden Zahlungen zu gewinnen.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wollen wir daher das Problem der Lösung der Zahlungsbemessungsaufgabe (Kompetenzabgrenzungsfunktion) durch den Jahresabschluß und die damit zusammenhängenden Fragen noch eindeutigerer Bilanzierungs- und Bewertungsregeln im Gesetz nicht weiter untersuchen. Vielmehr soll sich unser Hauptaugenmerk auf eine bessere Lösung des Informationsabgabeproblems bezüglich der voraussichtlichen zukünftigen wirtschaftlichen und finanziellen Lage einer Unternehmung durch die externe Rechnungslegung richten und damit gleichzeitig zu einer Gleichstellung interner und externer Koalitionsteilnehmer bei diesem Kernproblem der externen Rechnungslegung von Unternehmungen führen.

Wie wir bereits gesehen haben, verlangt die Lösung dieses Problems jedoch Rechnungen, die über die Rechnungen des traditionellen Jahresabschlusses deshalb weit hinausgehen, weil in ihnen, unter Berücksichtigung der allgemeinen Wirtschaftslage, soweit wie möglich die wirtschaftlichen Ergebnisse der Maßnahmen erfaßt werden müssen, die sich auf die Rentabilitäts-, Finanz- und Liquiditätslage der Unternehmung in der Zukunft auswirken. Dies bedeutet wiederum, daß die Daten der einzelnen betrieblichen Teilpläne und die der gesamtunternehmensbezogenen Planung mit ihren jeweiligen Möglichkeiten und Absichten, Zielen und Erwartungen in

die externe Rechnungslegung aufzunehmen sind.[1]

Wenn es nun die Interessen der aktuellen und potentiellen externen Koalitionsteilnehmer, die an der Planerstellung in der Unternehmung selbst nicht beteiligt sind, und die in der Regel auch keine Einsicht in die Pläne der Unternehmensleitung haben, erfordern, daß Informationen über die geplante zukünftige Entwicklung der Unternehmung in die externe Rechnungslegung aufgenommen werden, so stellt sich damit eine der wichtigsten noch nicht gelösten Fragen der Bilanztheorie: In welchem Ausmaß sollen Daten aus der Unternehmensplanung in die externe Dokumentationsrechnung der Unternehmung aufgenommen werden?[2]

Grundsätzlich kann man dazu feststellen, daß diese Publizierung von Zukunftsplänen der Unternehmung nicht schon dort ihre Grenzen haben kann, wo die Interessen der Rechnungserstellenden, und damit also auch der Internen, von diesen selbst höher eingeschätzt werden als die Interessen aller Koalitionsteilnehmer und sie, wohl in den meisten Fällen unter dem fadenscheinigen Argument der Gefährdung unternehmerischer Ziele, auch für die Externen zum Zwecke ihrer finanziellen Zielerreichung wichtige Informationen zurückhalten. Diese Publizität kann vielmehr nur dort ihre Grenzen haben, wo durch diese Veröffentlichungen tatsächlich die Zielerreichung unternehmerischer Ziele und damit gleichzeitig die optimale Zielerreichung sowohl für die Internen als Rechnungserstellende als auch für die Externen als Rechnungsempfangende gefährdet ist.

Für den weiteren Verlauf dieser Untersuchung stellen sich nun also folgende Fragen:

---

1) Vgl. Huch, B., Das Rechnungswesen als Grundlage der Unternehmenspolitik, Würzburg-Wien 1975, S. 228

2) Vgl. Schneider, D., Renaissance der Bilanztheorie, a.a.O., S. 58

1. An welcher Stelle der externen Rechnungslegung können für die finanzielle Zielerreichung der externen Koalitionsteilnehmer wesentliche Daten aus der Unternehmensplanung veröffentlicht werden, ohne daß diese externe Rechnung in verschiedene Teile aufgelöst wird, die nur noch einen lockeren oder gar keinen Zusammenhang mehr haben?[1)]

2. Inwieweit sollen und inwieweit können diese Daten im Rahmen der externen Rechnungslegung veröffentlicht werden und in welcher Form geschieht dies am zweckmäßigsten?

3. Welchen Erfordernissen muß die Erstellung dieser Daten genügen, damit möglicherweise eine Prüfung durch den Abschlußprüfer erfolgen kann, auf deren Grundlage von ihm ein Urteil über die Realisierbarkeit der Daten abgegeben werden kann?

---

1) Dies ist eine von Potthoff im Rahmen der bilanztheoretischen Diskussion aufgestellte Grundforderung, wenn er aus der Sicht der Praxis sagt: "Wir haben aber eine Bitte: So notwendig es ist, daß in der Theorie Gedanken konsequent zu Ende gedacht und neue bilanztheoretische Auffassungen entwickelt werden, so erforderlich ist es aber auch, daß die Jahresrechnung nicht in verschiedene Teile aufgelöst wird, die nur noch einen lockeren oder gar keinen Zusammenhang haben." Vgl. dazu: Potthoff, E., Zur Entwicklung der Unternehmensrechnung und Jahresabschlußprüfung, a.a.O., S. 5

IV. Möglichkeiten und Grenzen einer erweiterten zukunftsorientierten externen Rechnungslegung von Unternehmungen

1. Gesetzlich geregelte und mögliche Funktionen des Geschäftsberichts im Rahmen der externen Rechnungslegung

1.1. Die Aufgaben des Geschäftsberichts

Bei der Frage, an welcher Stelle der externen Dokumentationsrechnung der Unternehmung Daten aus der unternehmerischen Planungsrechnung publiziert werden können, ist, auch aufgrund der früher vorgebrachten Überlegungen, daß Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung zur Erfüllung der Kompetenzabgrenzungsfunktion der externen Rechnungslegung notwendig und geeignet sind,[1] Stützel zuzustimmen, wenn er die Forderung aufstellt, daß nicht der Jahresabschluß als solcher, sondern der Inbegriff von Jahresabschluß und Geschäftsbericht so entwickelt werden müssen und auch entwickelt werden können, daß die aktuellen und potentiellen externen Koalitionsteilnehmer bessere und zieladäquatere Informationen erhalten.[2]

Zwar werden wegen der unbeschränkten Publizitätspflicht Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung allgemein als die wertvolleren Informationsinstrumente angesehen,[3] aber schon das Reichsjustizministerium vertrat im Jahre 1930 die Auffassung, daß " ... der Geschäftsbericht ein vorzügliches Auskunftsmittel (bildet) ... Denn in ihm können die Angelegenheiten der Gesellschaft in zusammen-

---

1) Vgl. dazu S.237ff.

2) Vgl. Stützel, W., Bemerkungen zur Bilanztheorie, a.a.O., S. 340

3) Vgl. Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 1, a.a.O., § 160 Tz. 15

hängender Darstellung erörtert und in ihnen können auch solche Angaben aufgenommen werden, die sich zur Aufnahme in die Bilanz nicht eignen ..."[1)]

Auch nach dem Aktiengesetz 1965 sollte den Geschäftsberichten der Unternehmungen eine erhöhte Bedeutung im Hinblick auf deren Publizität zukommen.[2)] Hauptaufgabe der Geschäftsberichte sollte es sein, die Vorgänge aufzuzeigen, die in der Bilanz und in der Gewinn- und Verlustrechnung nicht oder nur teilweise aufgezeigt werden können, ohne deren Kenntnisse allerdings der Jahresabschluß die ihm in § 149 Abs. 1 AktG gestellte Aufgabe, nämlich den möglichst sicheren Einblick in die Vermögens- und Ertragslage der Gesellschaft zu gewähren, nicht erfüllen kann.[3)]

Als reines Informationsinstrument soll der Geschäftsbericht also Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung, die allein kein ausreichendes Bild über die wirtschaftliche und finanzielle Lage einer Unternehmung und damit auch über die zukünftig aus ihr fließenden Zahlungsströme abgeben können, durch zusätzliche Informationen ergänzen.

---

1) Entwurf eines Gesetzes über Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien, veröffentlicht durch das Reichsjustizministerium 1930, S. 110, zitiert nach: Hommelhoff, P., Die aktienrechtliche Pflichtprüfung - eine Zwischenbilanz, in: AG 1977, 22. Jg., S. 240 f.

2) Vgl. Forster, K.H., Neue Pflichten des Abschlußprüfers nach dem Aktiengesetz von 1965, in: WPg 1965, 18 Jg., S. 595

3) Vgl. Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 1, a.a.O., Vorbemerkung zu den §§ 153 - 156 Tz. 2

Zusatzinformationen des Geschäftsberichts, die in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Zahlenwerk von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung stehen, dienen zur Modellbeschreibung des Modells Jahresabschluß (Erläuterungsbericht). Zusatzinformationen, die sich auf solche Daten beziehen, die nicht in das System von Buchführung, Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung eingehen, sind als eine Modellerweiterung anzusehen (Lagebericht). Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung können die wirtschaftliche Lage einer Unternehmung nur insoweit abbilden, wie die strenge Systematik der doppelten Buchführung dies zuläßt. Notwendige und anerkannte Informationsbedürfnisse der Externen, die für deren zieladäquate Handlungsweise unerläßlich sind, sich aber nicht in der Buchführung niederschlagen, können durch den Jahresabschluß nicht befriedigt werden. Wenn sich die an Externe abgegebenen Informationen auf Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung beschränken, so fehlen wesentliche Informationen, die erst eine Beurteilung der augenblicklichen und der für die Zukunft geplanten wirtschaftlichen und finanziellen Lage der Unternehmung ermöglichen. "Das Erkenntnisziel kann durch die starr abstrahierende Darstellung in Bilanz und G u V allein nicht mehr erfüllt werden, sondern erfordert eine Modellerweiterung."[1)]

Der Geschäftsbericht wird grundsätzlich in einen Erläuterungsbericht und einen Lagebericht unterteilt.[2)] Als Lagebericht wird der Teil des Geschäftsberichtes be-

---

1) Beermann, K./Fülling, F./Sperl, A., Zusatzinformationen zum Jahresabschluß, in: Baetge, J./Moxter, A./Schneider, D., (Hrsg.), Bilanzfragen - Festschrift zum 65-Geburtstag von U. Leffson, Düsseldorf 1976, S. 197

2) Der Gesetzestext selbst enthält den Begriff "Lagebericht" nicht. Da im Gesetz jedoch gefordert wird, daß "die Lage der Gesellschaft darzulegen" ist (§ 160 Abs. 1 AktG), hat sich für diesen Teil des Geschäftsberichtes in der Literatur der Begriff "Lagebericht" durchgesetzt.

zeichnet, den der Gesetzgeber in § 160 Abs. 1 AktG fordert, während man die in § 160 Abs. 2 und 3 AktG verlangten Erläuterungen und Angaben als Erläuterungsbericht bezeichnet.

1.1.1. Der Erläuterungsbericht

Aufgabe des Erläuterungsberichtes ist es, durch allgemeine (§ 160 Abs. 2, Satz 1) und besondere Erläuterungen (§ 160 Abs. 2, Satz 2 - 5) sowie durch bestimmte gesetzlich vorgeschriebene Einzelangaben (§ 160 Abs. 3) "den Jahresabschluß zu erläutern und insbesondere die zu seiner Beurteilung notwendigen Informationen ... zu vermitteln."[1)]

§ 160 Abs. 2, Satz 1 enthält die Generalklausel, daß im Geschäftsbericht "ferner der Jahresabschluß zu erläutern" ist. Angesprochen werden hier allgemeine Abschlußerläuterungen zur Bilanz und zur Gewinn- und Verlustrechnung, also solche Erläuterungen, die vom Gesetzgeber nicht speziell in § 160 Abs. 2, Satz 2 - 5 gefordert werden. An dieser Stelle des Erläuterungsberichts wird also dem Vorstand ein Spielraum belassen, weshalb auch bei den aufgrund dieser Vorschrift abzugebenden Erläuterungen in der Literatur von "Ermessenserläuterungen", im Gegensatz zu den vom Gesetzgeber explizit verlangten Erläuterungen, ge-

---

1) Forster, K.H., in: WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 541

sprochen wird.[1)]

Die besonderen Abschlußerläuterungen, die in jedem Geschäftsbericht zu machen sind, und die den Schwerpunkt des Erläuterungsberichtes bilden,[2)] sind im § 160 Abs. 2, Satz 2 - 5 AktG geregelt. Dabei wird im wesentlichen gefordert, daß

(1) die Bewertungs- und Abschreibungsmethoden so vollständig anzugeben sind, wie es zur Vermittlung eines möglichst sicheren Einblicks in die Vermögens- und Ertragslage der Gesellschaft erforderlich ist; dabei kann auf die drei vorangegangenen Geschäftsjahre Bezug genommen werden (Satz 2);

(2) zu den einzelnen Posten des Anlagevermögens die Abschreibungen und Wertberichtigungen auf die Zugänge des Geschäftsjahres anzugeben sind (Satz 3);

(3) die Abweichungen des Jahresabschlusses vom letzten Jahresabschluß, die die Vergleichbarkeit beeinträchtigen, namentlich wesentliche Änderungen der Bewertungs- und Abschreibungsmethoden, einschließlich

---

1) In der Literatur wird üblicherweise darauf hingewiesen, daß diese allgemeinen Erläuterungen insbesondere die Zusammensetzung der einzelnen Posten der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung zum Inhalt haben, bei der Bilanz also z.B. Erläuterungen "über Zu- und Abgänge, Aktivierung entgeltlich erworbener immaterieller Gegenstände, über bedeutende Beteiligungen ..., über Vorräte, über Art und Charakter der Forderungen, über Zusammensetzung der Wertpapiere des Umlaufvermögens, über Veränderungen des Grundkapitals, über den wesentlichen Inhalt der verschiedenen Rückstellungsposten ..., gegebenenfalls Einzelangaben zu den verschiedenen Verbindlichkeiten, über die vermerkungspflichtigen Haftungsverhältnisse" betreffen. Bei der Gewinn- und Verlustrechnung ist z.B. zu berichten über die Aufteilung der Umsatzerlöse, über die sonstigen, insbesondere aber über die außerordentlichen Erträge, über Löhne und Gehälter, über Erträge aus Gewinn- und Teilgewinnabführungsverträgen, Erträge aus Beteiligungen und Verlustübernahmen, also über Positionen, die sich aus den Beziehungen zu verbundenen Unternehmen ergeben. Vgl. dazu: Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 1, a.a.O., § 160 Tz. 29; Forster, K.H., in: Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1977, a.a.O., S. 541 ff.; Ertner, U., Der Geschäftsbericht als Mittel erweiterter aktienrechtlicher Rechnungslegung, a.a.O., S. 44 f.

2) Vgl. Forster, K.H., in: WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 541

der Vornahme außerplanmäßiger Abschreibungen oder Wertberichtigungen, zu erörtern sind, wobei jedoch auf Einzelheiten verzichtet werden kann (Satz 4);

(4) der Unterschiedsbetrag anzugeben ist, der sich aus Änderungen der Bewertungs- und Abschreibungsmethoden ergibt, wenn dieser Unterschiedsbetrag um mehr als 10 % unter oder über dem Betrag liegt, der ohne diese Änderungen auszuweisen wäre, falls dieser Betrag gleichzeitig 0,5 % des Grundkapitals übersteigt (Satz 5).

Neben den bisher aufgezeigten Erläuterungen schreibt der Gesetzgeber in § 160 Abs. 3 für insgesamt 11 Tatbestände ausdrücklich eine jährliche Berichterstattung vor,[1] ganz gleich, ob diese Berichterstattung zum Verständnis des Jahresabschlusses notwendig ist oder nicht.[2]

---

1) Unter diesen gesetzlich vorgeschriebenen Sonderangaben zählt das Gesetz (§ 160 Abs. 3) auf (1) Verwertungsaktien; (2) eigene Aktien; (3) Wechselseitige Beteiligungen; (4) bedingte Kapitalerhöhung; (5) genehmigtes Kapital; (6) Genußrechte; (7) Haftungsverhältnisse; (8) Gesamtbezüge des Vorstandes, Aufsichtsrates oder Beirates; (9) Gesamtbezüge früherer Vorstände oder deren Hinterbliebenen; (10) Beziehungen zu verbundenen Unternehmungen (Inland); (11) Beteiligungen an einer Gesellschaft nach § 20 Abs. 1 oder 4

2) Gemäß § 160 Abs. 4 Satz 2 darf die Unternehmung jedoch im Geschäftsbericht den "möglichst sicheren Einblick" dann verweigern, "wenn und insoweit es für das Wohl der Bundesrepublik oder eines ihrer Länder erforderlich ist." § 160 Abs. 4 Satz 3 bestimmt weiterhin, daß die Unternehmung bei der Berichterstattung nach § 160 Abs. 3 Nr. 7 und Nr. 10 die Veröffentlichung von "Einzelheiten" unterlassen kann, wenn durch deren Bekanntgabe für das Wohl der Gesellschaft oder eines mit ihr verbundenen Unternehmens "bei vernünftiger kaufmännischer Beurteilung" mit "erheblichen Nachteilen gerechnet werden muß". In diesen Fällen muß die Unternehmung allerdings die Inanspruchnahme dieser Schutzklausel bei § 160 Abs. 3 Nr. 7 und Nr. 10 angeben. Bis heute sind allerdings nur sehr wenige Fälle bekanntgeworden, in denen Unternehmungen solche Angaben gemacht haben. Dies läßt den Schluß zu, daß das Bedürfnis, von dieser Schutzklausel Gebrauch zu machen, nur selten auftritt bzw. nur in Extremfällen in Anspruch genommen wird, weil die entsprechende Angabe u.U. erst die Interessen Außenstehender auf diesen Sachverhalt lenkt. Vgl. dazu auch: Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 1, a.a.O., § 160 Tz. 10 u. 83; Kropff, in: Geßler/

Fortsetzung siehe nächste Seite

Liegen diese Tatbestände nicht vor, so braucht dies nicht gesondert erwähnt zu werden. Allerdings ist bei ihrem Vorliegen eine Bezugnahme auf Erläuterungen in einem früheren Geschäftsbericht nicht möglich.[1)]

Im Geschäftsbericht sind ferner alle Vorstands- und Aufsichtsratmitglieder, auch diejenigen, die im Geschäftsjahr oder nachher ausgeschieden sind, mit dem Familiennamen und mindestens einem ausgeschriebenen Vornamen anzugeben. Der Aufsichtsratsvorsitzende, seine Stellvertreter und ein etwaiger Vorstandsvorsitzender sind als solche zu kennzeichnen (§ 160 Abs. 5 AktG).

Bei einer abschließenden Betrachtung des Erläuterungsberichts bleibt als Fazit festzuhalten, daß der Umfang und die Präzision der in ihm geforderten Abschlußerläuterungen in starkem Maße gesetzlich festgelegt ist. Der Ermessensspielraum des Vorstandes wird an dieser Stelle der externen Rechnungslegung vom Gesetzgeber sehr eng gehalten. Die zufriedenstellende Lösung der Zahlungsbemessungsaufgabe (Kompetenzabgrenzungsfunktion) durch Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung im Rahmen der externen Rechnungslegung wird durch die strengen gesetzlichen Anforderungen an Präzision und Umfang des Erläuterungsberichtes, der die zu einer sachgerechten Beurteilung von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung notwendigen Informationen vermittelt, noch weiter gefestigt.

Nach der Vierten EG-Richtlinie sind, damit der Jahresabschluß ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes

---

Hefermehl/Eckhardt/Kropff, Aktiengesetz, a.a.O., § 160 Tz. 20; Ertner, U., Der Geschäftsbericht als Instrument erweiterter aktienrechtlicher Rechnungslegung, a.a.O., S. 1

1) Vgl. Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 1, a.a.O., § 160 Tz. 84

Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermitteln kann, in einem Anhang zum Jahresabschluß die Posten der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung durch das Leitungsorgan der Gesellschaft zu erläutern.[1] Im wesentlichen sind dabei die angewandten Bewertungsmethoden der Wertkorrektionen, die für die Berechnung des Wechselkurses angewandte Methode bei Forderungen und Verbindlichkeiten in ausländischer Währung, der nicht in der Bilanz ausgewiesene Gesamtbetrag der finanziellen Verpflichtungen, Aufgliederung von Nettoumsatzerlösen im Sinne des Art. 25 der 4. EG-Richtlinie, Verpflichtungen zu verbundenen Unternehmen, im Betriebs-, Finanz- oder außerordentlichen Ergebnis enthaltene Steuern im Anhang näher zu erläutern.[2] Festzuhalten bleibt damit, daß auch beim Inkrafttreten dieser gesetzlichen Bestimmungen in der Zukunft, die zu einer sachgerechten Beurteilung von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung notwendigen Informationen aufgrund gesetzlicher Vorschrift im Anhang zum Jahresabschluß vermittelt werden.

---

1) Vgl. dazu Art. 43, 44, 45 der Vierten Richtlinie des Rates vom 25. Juli 1978 aufgrund von Artikel 54 Absatz 3 Buchstabe g) des Vertrages über den Jahresabschluß von Gesellschaften bestimmter Rechtsformen, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 14.8.1978, Nr. L 222

2) Vgl. zu einer erschöpfenden Darstellung der erläuterungspflichtigen Tatbestände Art. 43 der Vierten Richtlinie, a.a.O.

1.1.2. Der Lagebericht

1.1.2.1. Die Aufgaben des Lageberichts im Rahmen der externen Rechnungslegung der Unternehmung

Nach § 160 Abs. 1 AktG sind im Lagebericht "der Geschäftsverlauf und die Lage der Gesellschaft darzulegen. Zu berichten ist auch über Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluß des Geschäftsjahres eingetreten sind." Diese Berichterstattung im Lagebericht hat dabei gemäß § 160 Abs. 4 "den Grundsätzen einer gewissenhaften und getreuen Rechenschaft" zu entsprechen. Sehr oft enthält der Lagebericht auch Informationen über die sozialen Bestrebungen und Leistungen der Unternehmung, obwohl das Aktiengesetz selbst den Begriff Sozialbericht nicht kennt und folglich auch keine Bestimmungen über seine mögliche Ausgestaltung enthält.[1)]

Wenn auch im Gesetz festgelegt ist, daß der Lagebericht über den Geschäftsverlauf, die Lage der Gesellschaft im Berichtsjahr und die Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Ende des Geschäftsjahres eingetreten sind, zu berichten hat, so sind detaillierte Bestimmungen darüber, welche Informationen mit dem Lagebericht abzugeben sind, im Gesetz selbst, im Gegensatz zu den Bestimmungen des Gesetzes über den Erläuterungsbericht, nicht zu finden. Damit existieren also bis heute keine "Grundsätze

---

1) Vgl. dazu: Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 1, a.a.O., § 160 Tz. 24; Forster, K.H., in: Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1977, a.a.O., S. 540; Kropff, B., Aktiengesetz, Düsseldorf 1965, Ausschußbericht zu § 160, S. 258, weist darauf hin, daß bisher alle Versuche gescheitert sind, die Sozialberichterstattung im Gesetz zu verankern. Neuerdings sind Bemühungen zu erkennen, die herkömmliche Berichterstattung auf eine gesellschaftsbezogene Berichterstattung (gesellschaftsbezogene Rechnungslegung, Sozialbilanz) auszuweiten. Vgl. dazu z.B.: Mintrop, A., Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung, Dokumentation "sozialer Verantwortung" der Unternehmen, Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Heft 147, Zürich 1976

gewissenhafter und getreuer Rechenschaft für den Lagebericht",[1] sondern allein die Grundsätze einer gewissenhaften und getreuen Rechenschaftslegung,[2] die Verkehrsauffassung, das pflichtgemäße Ermessen des Vorstandes und der Zweck des Lageberichts sind für den Inhalt und den Umfang der Berichterstattung in diesem maßgeblich.[3] Aufgrund dieser "Gestaltungsfreiheit" im Lagebericht ist es dem Vorstand möglich, an dieser Stelle der externen Rechnungslegung subjektive Beurteilungsaussagen zu treffen und den Lagebericht als ein Instrument zur Erreichung von ihm verfolgter Ziele einzusetzen.[4]

---

1) Moxter, A., Bilanzlehre, a.a.O., S. 125

2) Vgl. Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung Aktiengesellschaft, Bd. 1, a.a.O., § 160 Tz. 18

3) Vgl. Ertner, U., Der Geschäftsbericht als Instrument erweiterter aktienrechtlicher Rechnungslegung, a.a.O., S. 35; Mellerowicz, K., in: Großkommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 160 Anm. 4

4) Nach der Meinung von Mellerowicz "... hat der Vorstand demnach in der Darlegung des Lageberichts (allgemeiner Wirtschaftsbericht, Sozialbericht, Nachtragsbericht) sowohl tatsächlich objektive Feststellungen über die allgemeinen Verhältnisse der Gesellschaft als auch subjektive Beurteilungen über für die Gesellschaft wichtige Ereignisse zu treffen. Mellerowicz, K., in: Großkommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 160 Anm. 4; Vgl. dazu auch: Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 1, a.a.O., § 160 Tz. 20

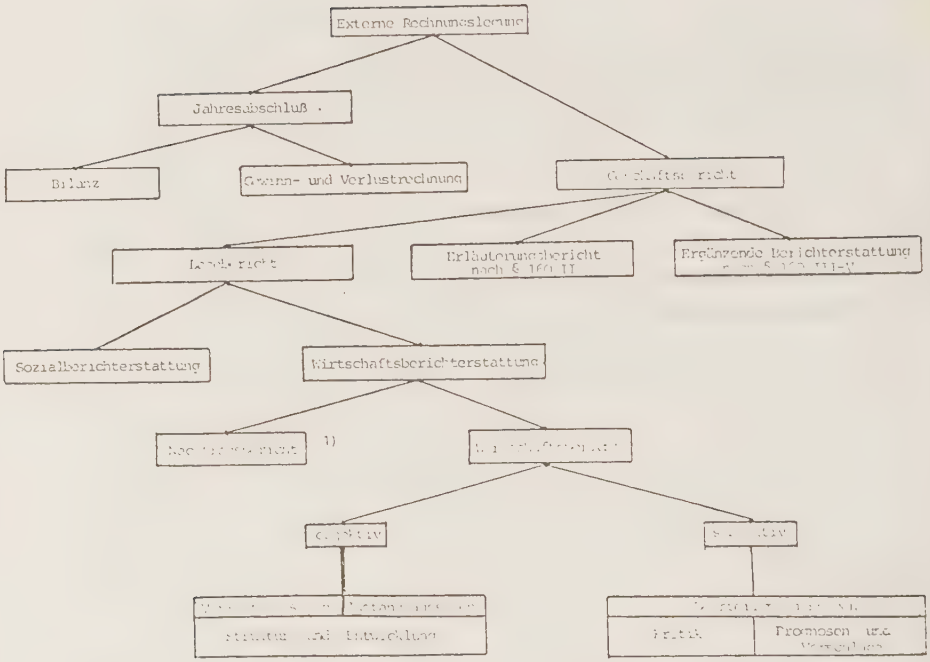


Abb. 11: Der Aufbau der externen Rechnungslegung[2)]

---

1) Im Nachtragsbericht, als Bestandteil des Lageberichts muß über die Vorgänge berichtet werden, die nach dem Bilanzstichtag eingetreten sind und die für die Beurteilung des Jahresabschlusses wesentlich sind. Besondere Bedeutung kommt dem Nachtragsbericht dann zu, wenn der Jahresabschluß von der Hauptversammlung gemäß § 173 festgestellt wird, da die Kenntnis dieser wesentlichen Vorgänge dann die Grundlage für die zu treffenden Beschlüsse bildet. Die Beurteilung, ob und welche Vorgänge wesentlich sind, liegt in vielen Fällen im Ermessen des Vorstandes. Adler/Düring/Schmaltz bejahen die Wesentlichkeit z.B. bei dem Erwerb oder Verkauf von Beteiligungen, dem Eingehen neuer Interessengemeinschaften, bei Maßnahmen der Kapitalerhöhung oder Kapitalherabsetzung, dem Eintritt eines schweren Verlustes, bei stark rückläufigen Marktpreisen gegenüber den Marktpreisen am Bilanzstichtag. Vgl. dazu Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 1, a.a.O., § 160 Tz. 25 und 26; Ertner, U., Der Geschäftsbericht als Instrument erweiterter aktienrechtlicher Rechnungslegung, a.a.O., S. 37

2) Vgl. dazu auch: Ertner, U., Der Geschäftsbericht als Instrument erweiterter aktienrechtlicher Rechnungslegung, a.a.O., S. 36

Aus der obigen Abbildung wird ersichtlich, daß innerhalb des Lageberichts dem Wirtschaftsbericht, der den Geschäftsverlauf sowie die Lage der Gesellschaft erläutern soll, die zentrale Bedeutung zukommt. Aufgrund der im Wirtschaftsbericht abgegebenen Informationen soll "dem Leser des Geschäftsberichts überhaupt erst die Kenntnis des wirtschaftlichen Gesamtbildes der Gesellschaft"[1] ermöglicht werden. Nach der herrschenden Meinung betreffen die an dieser Stelle abzugebenden Informationen nicht einzelne Bilanzpositionen, sondern allgemeine Angaben, die die wirtschaftliche Gesamtbeurteilung der Gesellschaft zum Gegenstand haben. Es sind dies insbesondere Angaben über die Stellung der Unternehmung am Markt, speziell im Rahmen seines Wirtschaftszweiges, über die Entwicklung von Kosten, Erlösen, Rentabilität, Liquidität, Informationen über den Auftragseingang, die Produktion, den Beschäftigungsgrad und den mengemäßigen und wertmäßigen Umsatz.[2] Weiterhin gehören nach allgemeiner Auffassung zu den im Wirtschaftsbericht notwendigen Informationen solche über "wirtschaftlich und rechtlich bedeutsame Strukturänderungen wie Änderung der Betriebsgröße, Errichtung von Zweigniederlassungen, Zusammenschluß mit anderen Unternehmen, Aufgabe von Produktionszweigen, Umstellung und Erweiterung des Produktionsprogrammes, Produktionsausfälle durch besondere Ereignisse wie Streik oder Unglücksfälle etc., ferner der Abschluß wichtiger Verträge und die Führung bedeutsamer Prozesse u.ä. ... darüberhinaus auch Angaben über durchgeführte Investitionen, über Vorratspolitik und Lagerhaltung, weiter über die einzelnen Arbeitsgebiete und über den Stand

---

1) Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 1, a.a.O., § 160 Tz. 23

2) Vgl. Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 1, a.a.O., § 160 Tz. 20 und 21

der Forschung."[1)]

Aus der Aufzählung dieser in der Literatur genannten typischen Informationsabgaben des Lageberichts im allgemeinen und des Wirtschaftsberichts im besonderen läßt sich unschwer erkennen, daß auf die berechtigten Informationsforderungen der externen Koalitionsteilnehmer kaum eingegangen wird. Zukunftsorientierte Infor-

---

1) Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 1, a.a.O., § 160 Tz. 23. Vgl. dazu auch Claussen, in: Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 160 Anm. 7 u. 8; Mellerowicz, K., in: Großkommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 160 Anm. 5. Der geänderte Vorschlag einer Vierten Richtlinie des Rates zur Koordinierung der nationalen Gesetzgebungen hinsichtlich des Jahresabschlusses der Kapitalgesellschaften sah in Artikel 43 (Inhalt des Lageberichts) unter Punkt 2c ausdrücklich vor, daß der Lagebericht auch über den Bereich Forschung und Entwicklung und die Kosten für diese Arbeiten zu berichten hat. Dieser Punkt war in dem ursprünglichen Vorschlag einer Vierten Richtlinie des Rates nicht enthalten. Begründet wird diese Änderung von der Kommission damit, daß die Tätigkeit der Gesellschaft im Bereich der Forschung und Entwicklung von wichtiger Bedeutung für die Beurteilung der zukünftigen Entwicklung der Gesellschaft ist und deshalb die entsprechenden Angaben im Lagebericht zu machen sind. In die Vierte Richtlinie des Rates wurde diese Bestimmung insoweit übernommen, als dort in Artikel 46 (Inhalt des Lageberichts) unter Punkt c verlangt wird, daß der Lagebericht auch auf den Bereich Forschung und Entwicklung eingehen soll. Vgl. dazu: Vorschlag einer Vierten Richtlinie (EWG) des Rates aufgrund von Art. 54 Abs. 3 Buchstabe g zur Koordination der Schutzbestimmungen, die in Mitgliedstaaten den Gesellschaften im Interesse der Gesellschafter sowie Dritter hinsichtlich der Gliederung und des Inhaltes des Jahresabschlusses und des Lageberichts sowie hinsichtlich der Bewertungsmethoden und der Offenlegung dieser Dokumente vorgeschrieben sind, BT-Drucksache VI/2875 (Dezember 1971) S. 13; Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Jahresabschluß der Kapitalgesellschaften, Geänderter Vorschlag einer vierten Richtlinie, in: Bulletin der Europäischen Gemeinschaften, Beilage 6174, S. 4 u. 29; Vierte Richtlinie des Rates vom 25. Juli 1978, a.a.O., Nr. L 222

mationen sind, weil im Gesetz nicht verlangt, als nicht typisch für die Berichterstattung im Lagebericht anzusehen. Wenn es allerdings Zweck der Berichterstattung im Lagebericht sein soll, den Adressaten der externen Rechnungslegung, also insbesondere den externen Koalitionsteilnehmern, eine Beurteilung des wirtschaftlichen Gesamtzustandes der Unternehmung zu ermöglichen, und dies wird in der Literatur allgemein angenommen, so gehört es in jedem Fall zu den dringendsten Aufgaben einer solchen Berichterstattung, einen "Ausblick auf die Entwicklung des Unternehmens zum Zeitpunkt der Berichterstattung zu gewähren,"[1] d.h. die geplante zukünftige Entwicklung des Unternehmens muß in ihm aufgezeigt werden. Allein durch eine so geartete Berichterstattung können die berechtigten Informationsforderungen der externen Koalitionsteilnehmer befriedigt werden.

Wöhe[2] vertritt die Meinung, daß "im Interesse der Anteilseigner, der Gläubiger, der Belegschaft und der interessierten Öffentlichkeit ... die Erweiterung der Publizität durch die Bekanntgabe von sorgfältig geschätzten und erläuterten Zukunftsdaten grundsätzlich positiv zu beurteilen" ist. Auch Claussen[3] fordert bei diesem Problemkreis, daß die Berichterstattung im Lagebericht dann, wenn dieser ergiebig sein soll, nicht mit dem Tag der Billigung des Geschäftsberichts aufhören kann, sondern auch die Zukunft der Unternehmung mit einbeziehen muß. Seiner Meinung nach sind zwar auch historische Daten für die Adressaten der externen Rechnungslegung wichtig, wichtiger für diese sind jedoch

---

1) Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 1, a.a.O., § 160 Tz. 20

2) Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 549

3) Vgl. Claussen, in: Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 160 Tz. 20

Informationen, die zeigen, ob und mit welchen Schritten die Unternehmung die Probleme der Zukunft meistern will und kann. Das Eingehen auf die Zukunftspläne der Unternehmung ist demnach als ein notwendiger Bestandteil einer ausreichenden Lageberichterstattung anzusehen. Ebenso hält es Mellerowicz für unbedingt erforderlich, daß der Lagebericht unter anderem Auskunft über "die voraussichtliche wirtschaftliche Entwicklung (zeitraumbezogen, dynamisch, zukunftsorientiert)" gibt.[1)]

Diesen Forderungen trägt erstmals die Vierte Richtlinie Rechnung. In ihrem Art. 46 (Inhalt des Lageberichts) wird ausdrücklich verlangt, daß im Lagebericht die voraussichtliche Entwicklung der Gesellschaft darzustellen ist.[2)] Die Gesellschaftsorgane haben an dieser Stelle ihr persönliches Urteil über die Entwicklung und die Zukunftsaussichten der Gesellschaft abzugeben.[3)] Dabei sind alle Vorgänge zu berücksichtigen, "die die einzelnen Posten des Jahresabschlusses nicht unmittelbar betreffen, sondern die wirtschaftliche Gesamtbeurteilung der Gesellschaft berühren."[4)] Da die Rechnungslegung nach der Vierten Richtlinie auch in der Bundesrepublik Deutschland in naher Zukunft[5)] gesetzlich vorgeschrieben sein wird, ist der gesetzliche Rahmen zu einer zukunftsorientierten Rechnungslegung, den es nun weiter auszufüllen gilt, geschaffen.

---

1) Mellerowicz, in: Großkommentar zum AktG, a.a.O., § 160 Anm. 4

2) Vgl. dazu: Vierte Richtlinie des Ratens vom 25. Juli 1978, a.a.O. Nr. L 222

3) Vgl. Erl. zu Art. 43, 4. EG-Richtlinie

4) Vgl. Erl. zu Art. 43, 4. EG-Richtlinie

5) Vgl. zum Inkrafttreten dieser Richtlinie in den einzelnen Mitgliedstaaten ihren Artikel 55

1.1.2.2. Die Prüfung des Lageberichts im Rahmen der aktienrechtlichen Pflichtprüfung

Während § 135 AktG 1937 die Überschrift "Umfang der Prüfung" trug, ist § 162 AktG 1965 mit "Gegenstand und Umfang der Prüfung" überschrieben. Diese Änderung im Zuge der Aktienrechtsreform war deshalb notwendig geworden, weil die Regelungen des Aktiengesetzes von 1937 zu konträren Meinungen über den Umfang der aktienrechtlichen Pflichtprüfung geführt hatte.

§ 135 Abs. 1 AktG 1937[1] schränkte die Prüfung des Geschäftsberichts durch den Abschlußprüfer mit der Feststellung "soweit er den Jahresabschluß erläutert" auf den Erläuterungsbericht ein, wohingegen § 140 Abs. 3 AktG 1937 als Kann-Vorschrift den Gegenstand der Prüfung auf den ganzen Geschäftsbericht erweiterte, also auch den Lagebericht einschloß.[2] Der Umfang der Prüfung war bei dieser Regelung allerdings dadurch eingeschränkt, daß der Geschäftsbericht nur "soweit er den Jahresabschluß erläutert" der vollen Prüfung unterlag, während sich die Prüfung des Geschäftsberichts, "soweit in ihm der Geschäftsverlauf und die Lage der Gesellschaft dargestellt" waren, nur darauf bezog, ob diese Darstellung nicht offensichtlich ein falsches Bild von den Verhältnissen der Gesellschaft erweckte, das geeignet war, das durch den Jahresabschluß vermittelte Bild von der Lage der Gesellschaft zu verfälschen.

---

1) § 135 Abs. 1 AktG 1937: Der Jahresabschluß ist unter Einbeziehung der Buchführung und des Geschäftsberichts, soweit er den Jahresabschluß erläutert, durch einen oder mehrere sachverständige Prüfer (Abschlußprüfer) zu prüfen, bevor er dem Aufsichtsrat vorgelegt wird. Hat keine Prüfung stattgefunden, so kann der Jahresabschluß nicht festgestellt werden; ein trotzdem festgestellter Jahresabschluß ist nichtig.

2) § 140 Abs. 3 AktG 1937: Die Abschlußprüfer k ö n n e n die Bestätigung auch dann versagen oder einschränken, wenn der Geschäftsbericht, soweit in ihm der Geschäftsverlauf und die Lage der Gesellschaft dargestellt sind, offensichtlich eine falsche Darstellung von den Verhältnissen der Gesellschaft erweckt, die geeignet ist, das durch den Jahresabschluß vermittelte Bild von der Lage der Gesellschaft zu verfälschen.

Das Verhältnis zwischen § 135 Abs. 1 AktG 1937 und § 140 Abs. 3 AktG 1937 war jedoch unklar. An der Kann-Vorschrift des § 140 Abs. 3 entzündeten sich zahlreiche Diskussionen darüber,[1] inwieweit der Geschäftsbericht zu prüfen sei. Als Ergebnis dieser ganzen Diskussion entwickelte sich die Überzeugung, daß bei diesem Problemkreis der aktienrechtlichen Pflichtprüfung eine klarere gesetzliche Regelung im Zuge der Aktienrechtsreform notwendig wäre, in der Gegenstand und Umfang der aktienrechtlichen Pflichtprüfung genau festzulegen sein würden.

§ 162 Abs. 1 AktG 1965 bestimmt, daß der Jahresabschluß unter Einbeziehung der Buchführung und des Geschäftsberichts von dem oder den Abschlußprüfern zu prüfen ist. Die Prüfungspflicht bei der Prüfung des Geschäftsberichts wird also nicht mehr durch den Passus "soweit er den Jahresabschluß erläutert" eingeschränkt, sondern die in § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG namentlich erwähnten Teilbereiche der Abschlußprüfung werden als gleichrangige Prüfungsobjekte angesehen.[2] Für den ganzen Geschäftsbericht, also auch für den Lagebericht, ist damit aufgrund des Gesetzes eine volle Prüfungspflicht bei der aktienrechtlichen Jahresabschlußprüfung gegeben.

---

1) Die Fachgutachten und Stellungnahmen des Instituts der Wirtschaftsprüfer auf dem Gebiete der Rechnungslegung und Prüfung, hrsg. vom Institut der Wirtschaftsprüfer, Düsseldorf 1956, S. 163 f.; Vorschläge zur Aktienrechtsreform des Arbeitskreises Aktienrechtsreform im Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., hrsg. vom Institut der Wirtschaftsprüfer, Düsseldorf 1956, S. 6

2) Vgl. Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 2, a.a.O., § 162 Tz. 6; Godin/Wilhelmi, AktG vom 6.9.1965, Bd. 1, Berlin 1971, § 162 Anm. 1; Claussen, in: Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 162 Tz. 14; Kropff, B., in: Geßler/Hefermehl/Eckardt/Kropff, Aktiengesetz, a.a.O., § 162 Anm. 10; Geßler, E., in: Kommentar zum Aktiengesetz, Frankfurt 1969, S. 208

Adler/Düring/Schmaltz[1] stellen jedoch fest, daß sich materiell die Aufgabenstellung des Abschlußprüfers im Aktiengesetz 1965 im Vergleich zum Aktiengesetz 1937 nicht geändert hat, da sich nach allgemeiner Meinung[2] die Prüfung des Geschäftsberichts in erster Linie auf den Teil des Geschäftsberichts bezieht, durch den der Jahresabschluß erläutert wird, und der Lagebericht vom Abschlußprüfer nur daraufhin zu prüfen ist, ob in ihm "nicht eine falsche Vorstellung von der Lage der Gesellschaft" erweckt wird.[3]

Die Prüfungspflicht des Geschäftsberichtes ist mit dem AktG 1965 damit in vollem Umfang gegeben. Der Prüfungsumfang ist aber beim Lagebericht eingeschränkt, andererseits aber der Bestätigungsvermerk auf den Geschäftsbericht in seiner Gesamtheit gerichtet.

---

1) Vgl. Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 1, a.a.O., § 160 Tz. 27

2) Vgl. Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 2, a.a.O., § 162 Tz. 414; Baumbach/Hueck, Aktiengesetz, 13. Aufl., München 1968, § 168 Tz. 10; Claussen, in: Kölner Kommentar zum AktG, a.a.O., § 162 Tz. 24; Brönner, H., in: Großkommentar zum AktG, a.a.O., § 162 Anm. 28

3) Vgl. dazu § 160 Abs. 1 AktG; der Gesetzgeber nahm hier bewußt eine Einschränkung der Prüfungspflicht vor. In der Regierungsbegründung heißt es dazu: "Der Umfang der Prüfung des Geschäftsberichts wird ähnlich wie im geltenden Recht eingeschränkt. Der Erläuterungsbericht ist in vollem Umfang auf die Beachtung des § 160 Abs. 2 bis 5 zu prüfen, die sonstigen Angaben, d.h. also der Lagebericht nach § 160 Abs. 1, sind nur darauf zu prüfen, ob sie eine falsche Vorstellung von der Lage der Gesellschaft erwecken. Eine Prüfung des Lageberichts in allen Einzelheiten würde die Abschlußprüfer überfordern und außerdem in den Verantwortungsbereich des Vorstandes übergreifen, da der Lagebericht notwendigerweise ein stark persönlich geprägtes Urteil des Vorstandes über die Lage der Gesellschaft enthalten wird."

	AktG 1937	AktG 1965
Prüfungspflicht:	§ 135 Abs. 1: Der Jahresabschluß ist unter Einbeziehung der Buchführung und des Geschäftsberichts, soweit er den Jahresabschluß erläutert, durch einen oder mehrere sachverständige Prüfer (Abschlußprüfer) zu prüfen, bevor er dem Aufsichtsrat vorgelegt wird. Hat keine Prüfung stattgefunden, so kann der Jahresabschluß nicht festgestellt werden; ein trotzdem festgestellter Jahresabschluß ist nichtig.	§ 162 Abs. 1: Der Jahresabschluß ist unter Einbeziehung der Buchführung und des Geschäftsberichts durch einen oder mehrere sachverständige Prüfer (Abschlußprüfer) zu prüfen. Hat keine Prüfung stattgefunden, kann der Jahresabschluß nicht festgestellt werden.
Erweiterung bzw. Reduzierung des Prüfungsumfangs:	§ 140 Abs. 3: Die Abschlußprüfer k ö n n e n die Bestätigung auch dann versagen oder einschränken, wenn der Geschäftsbericht, soweit in ihm der Geschäftsverlauf und die Lage der Gesellschaft dargestellt sind, offensichtlich eine falsche Darstellung von den Verhältnissen der Gesellschaft erweckt, die geeignet ist, das durch den Jahresabschluß vermittelte Bild von der Lage der Gesellschaft zu verfälschen.	§ 162 Abs. 2: Die Prüfung des Jahresabschlusses hat sich darauf zu erstrecken, ob die Bestimmungen des Gesetzes und der Satzung über den Jahresabschluß beachtet sind. Der Geschäftsbericht ist darauf zu prüfen, ob § 160 Abs. 2 bis 5 beachtet ist und ob die sonstigen Angaben im Geschäftsbericht nicht eine falsche Vorstellung von der Lage der Gesellschaft erwecken.
Prüfurteil:	§ 140 Abs. 1: Sind nach dem abschließenden Ergebnis der Prüfung keine Einwendungen zu erheben, so haben die Abschlußprüfer dies durch einen Vermerk zu bestätigen; der Bestätigungsvermerk muß ergeben, -daß nach pflichtgemäßer Prüfung auf Grund der Bücher und Schriften sowie der vom Vorstand erteilten Aufklärungen und Nachweise die Buchführung, der Jahresabschluß und der Geschäftsbericht, soweit er den Jahresabschluß erläutert, den gesetzlichen Vorschriften entsprechen.	§ 167 Abs. 1: Sind nach dem abschließenden Ergebnis der Prüfung keine Einwendungen zu erheben, so haben die Abschlußprüfer dies durch folgenden Vermerk zum Jahresabschluß zu bestätigen: -Die Buchführung, der Jahresabschluß und der Geschäftsbericht entsprechen nach meiner (unserer) pflichtgemäßen Prüfung Gesetz und Satzung.

Übersicht 1: Prüfungspflicht, Prüfungsumfang und Prüfurteil nach dem AktG 1937 und dem AktG 1965

Aus den oben aufgezeigten Tatbeständen wird ersichtlich, daß der Abschlußprüfer aufgrund gesetzlicher Vorschriften etwas bestätigen muß, was er aufgrund des ihm ebenfalls gesetzlich erteilten Prüfungsauftrages gar nicht zu prüfen hatte und folglich auch nicht bestätigen kann, nämlich daß der Geschäftsbericht dem Gesetz und der Satzung entspricht. § 162 Abs. 2 Satz 2 verlangt aber lediglich, daß der Geschäftsbericht daraufhin zu prüfen ist, ob § 160 Abs. 2 - 5 beachtet ist und ob die sonstigen Angaben im Geschäftsbericht nicht eine falsche

Vorstellung von der Lage der Gesellschaft erwecken. Der Lagebericht als wesentlicher Teil des Geschäftsberichts ist also vom Abschlußprüfer laut Gesetz nicht zu prüfen[1] und wird auch von ihm nicht geprüft.[2] Nur wenn der Abschlußprüfer bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben, also bei der ihm nach § 162 Abs. 1 und 2, § 166 Abs. 2 Satz 2 und § 167 Abs. 1 obliegenden Prüfung Tatsachen feststellt, die für den Bestand des Unternehmens oder seine weitere Entwicklung gefährlich sind oder bei dieser Prüfung schwerwiegende Verstöße des Vorstandes gegen Gesetz und Satzung zu Tage treten, so muß er darüber berichten.

Das Testat in § 167 Abs. 1 AktG 1965 müßte daher eigentlich nach geltendem Recht und geltender Prüfungspraxis wie folgt lauten: Die Buchführung, der Jahresabschluß und der Geschäftsbericht im Umfang des § 162 Abs. 2 AktG entsprechen nach meiner (unserer) pflichtgemäßen Prüfung Gesetz und Satzung.

Auch nach der Vierten Richtlinie erstreckt sich der Prüfungsumfang auf Buchführung, Jahresabschluß und Lagebericht.[3] Demnach ergeben sich folgende Prüfungsgegen-

---

1) Brönner, der auch die §§ 166, 167 und 169 AktG mit in seine Untersuchung über den Umfang der Jahresabschlußprüfung einbezieht, kommt, aufgrund der Einsicht, daß § 162 im Bezug auf Gegenstand und Umfang der Prüfung die grundlegende Vorschrift darstellt, auch nicht zu einem erweiterten Prüfungsumfang. Vgl. dazu: Brönner, in: Großkommentar zum AktG, 3. Aufl., Berlin 1970, Band 2, § 163 Anm. 17

2) Adler/Düring/Schmaltz bemerken zu diesem Problem, daß die Ausdehnung des Prüfungsumfangs auf alle Einzelheiten über die Lage der Gesellschaft den Abschlußprüfer überfordern und außerdem in den Verantwortungsbereich des Vorstandes übergreifen würde, da der Lagebericht notwendigerweise ein stark persönlich geprägtes Urteil des Vorstandes über die Lage der Gesellschaft enthält. Vgl. dazu: Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, a.a.O., § 162, Anm. 414

3) Vgl. dazu: Art. 58 Abs. 1 der Fünften Richtlinie i.V.m. Art. 2 und Art. 46 der Vierten Richtlinie; der Vorschlag einer Fünften Richtlinie nennt unmittelbar Vorschriften, die bei einer gesetzlichen Abschlußprüfung von Aktiengesellschaften nach nationalem Recht zu beachten sind. Vorschlag einer Fünften EG-Richtlinie, Bulletin der Europäischen Gemeinschaften, Beilage 10/72

stände, die daraufhin zu überprüfen sind, ob sie Gesetz und Satzung entsprechen.

1. Prüfung der Buchführung;
2. Prüfung der Bilanz;
3. Prüfung der Gewinn- und Verlustrechnung;
4. Prüfung des Anhanges;
5. Prüfung des Lageberichts.

Diese 5 Prüfungsgebiete betreffen die gesamte Rechnungs- und Rechenschaftslegung der Gesellschaft. Dabei stehen die Bereiche 2 - 4 gleichwertig nebeneinander und bilden eine Einheit.[1)]

Demgegenüber ist eine Nachprüfung sämtlicher Angaben im Lagebericht nicht erforderlich. Der Abschlußprüfer muß sich an dieser Stelle nur davon überzeugen, ob der Lagebericht mit der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung sowie dem Anhang des Geschäftsjahres übereinstimmt[2)] und damit ein getreues Bild von der Lage der Gesellschaft übermittelt.[3)]

---

1) Vgl. Art. 2 Abs. 1 der Vierten Richtlinie, a.a.O., Nr. L 222

2) Vgl. Art. 51 Abs. 1b der Vierten Richtlinie, a.a.O., Nr. L 222

3) Wichtig ist es jedoch zu wissen, daß der Vorschlag einer Fünften EG-Richtlinie nur den engsten Kreis der Rechnungsunterlagen der Pflichtprüfung unterwirft. Das ergibt sich aus dem Wortlaut des Art. 51 Abs. 2 des Vorschlags einer Fünften EG-Richtlinie, der es gleichzeitig erlaubt, den Gegenstand der Abschlußprüfung durch einzelstaatliche Regelungen weiter zu fassen.

1.2. Der Lagebericht als geeignetes Instrument einer erweiterten zukunftsorientierten externen Rechnungslegung

Als Ergebnis der bisherigen Untersuchungen bleibt also festzuhalten, daß die gegenwärtig im Rahmen der externen Rechnungslegung gesetzlich geforderten und im Rahmen der Jahresabschlußprüfung geprüften und daran anschließend publizierten Informationen nur eine beschränkte Aussagefähigkeit und einen begrenzten praktischen Nutzen besitzen. Umgekehrt werden solche Daten, die für eine fundierte Entscheidung der Externen notwendig und unerläßlich sind, im Augenblick gesetzlich nicht gefordert, also auch nicht geprüft und nicht publiziert. Hier zeigt sich ein echtes Dilemma und hier liegt das augenblickliche Kernproblem der externen Rechnungslegung, dem nur durch eine Erweiterung des Kreises der Prüfobjekte mit einer anschließenden Publizierung der geprüften Daten abgeholfen werden kann.[1)]

Mit dem Geschäftsbericht als drittem Bestandteil der offiziellen externen Rechnungslegung und hier speziell mit dem Lagebericht, für dessen Inhalt das Gesetz keine konkretisierten Angabenpflichten enthält, sondern lediglich ganz allgemein fordert, daß in ihm "der Geschäftsverlauf und die Lage der Gesellschaft" darzulegen ist und "über Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluß des Wirtschaftsjahres eingetreten sind", zu berichten ist, bietet sich ein Publizitätsinstrument an, in dem für die Externen notwendige Informationen veröffentlicht werden können, ohne daß dadurch die externe Rechnungslegung in verschiedene Teile aufgelöst wird, die

---

1) Vgl. Sieben, G., Formaltestat oder materielle Prüfung, in: Wirtschaftsprüfung heute: Entwicklung oder Reform? Hrsg. von W. Busse von Colbe/M. Lutter, Wiesbaden 1977, S. 64

nur noch einen lockeren oder gar keinen Zusammenhang mehr haben.[1)]

Für die Berichterstattung an dieser Stelle der externen Rechnungslegung sind bis heute, auch nach der Vorstellung des Gesetzgebers, der in der Generalklausel des § 160 Abs. 4 Satz 1 AktG nur fordert, daß der Bericht "den Grundsätzen einer gewissenhaften und getreuen Rechenschaft zu entsprechen" hat, allein die Verkehrsauffassung und das pflichtgemäße Ermessen des Vorstandes maßgeblich.

Daß sich gerade im Lagebericht einer Unternehmung die Möglichkeit und auch die Notwendigkeit einer Modellerweiterung des Jahresabschlusses durch die Publizierung zukunftsorientierter Daten ergibt, hat auch der Rat der Europäischen Gemeinschaften erkannt und folgerichtig in Art. 46 seiner Vierten Richtlinie festgelegt, daß der Lagebericht auch auf die voraussichtliche Entwicklung der Gesellschaft einzugehen hat.[2)]

Damit ergibt sich also im folgenden primär die Aufgabe, diese Rahmenvorschrift auszufüllen und nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen, die aufzeigen, wie der Lagebericht auf die voraussichtliche Entwicklung der Gesellschaft eingehen könnte. Konkret bedeutet das, daß "Grundsätze ordnungsmäßiger Rechenschaftslegung für den Lagebericht" entwickelt werden müssen, indem eine zukunftsorientierte, vereinheitlichte und damit objektivierte Darstellung (Soll-Darstellung) für den Lagebericht erarbeitet wird, mit der die berechtigten Informationsbedürfnisse der Externen erfüllt werden können und diesen bessere Entscheidungsgrundlagen liefert, als dies bisher im Rahmen der externen Rechnungslegung der Fall ist.

---

1) Vgl. Potthoff, E., Zur Entwicklung der Unternehmensrechnung und Jahresabschlußprüfung, a.a.O., S. 5

2) Vgl. dazu Art. 46 der Vierten Richtlinie, a.a.O.

Im Anschluß an diese Überlegungen ist es dann unumgänglich, sich mit der dann künftig veränderten Aufgabenstellung für den Wirtschaftsprüfer als Jahresabschlußprüfer zu beschäftigen.

2. Konzeption einer zukunftsorientierten Gestaltung des Lageberichts

2.1. Die "optimale" Information externer Koalitionsteilnehmer durch die Unternehmung mit der Veröffentlichung der gesamten Daten der unternehmerischen Planung im Rahmen der Lageberichterstattung

Nach den bisherigen Untersuchungen ist ersichtlich, daß eine Gleichstellung interner und externer Koalitionsteilnehmer bezüglich der Informationsabgabe durch die Unternehmung allein durch die Offenlegung der gesamten Daten der unternehmerischen Planung gegenüber den Externen erreicht werden könnte.[1] Damit würden die Externen hinsichtlich ihres Informationsstandes den Internen gleichgestellt. Beiden Gruppen ständen dann Informationen gleicher Quantität und gleicher Qualität als Grundlage für das Treffen rationaler Entscheidungen für ihr Verhalten in ihren Beziehungen zur Unternehmung zur Verfügung. Der Veröffentlichung der gesamten unternehmerischen Planung stehen aber ganz offensichtlich schwerwiegende Hindernisse entgegen.

Wenn von einer Unternehmung verlangt würde, daß sie die gesamten Daten ihrer betrieblichen Planung im Rahmen der externen Rechnungslegung offenlegen müßte, so würde es sich nicht verhindern lassen, daß auch die Konkurrenz Zugang zu diesen Daten und damit teilweise zu den Geschäftsgeheimnissen der Unternehmung hätte.[2] Aus diesen

---

1) Umgekehrt wäre es auch ein möglicher Weg, Interne und Externe in den gleichen Informationsstand zu versetzen, wenn es gelingen würde, manchen Internen den Einblick in die Daten der unternehmerischen Planung zu verwehren. Da dies aber in der Praxis undurchführbar ist und da, wie früher schon festgestellt wurde, alle Bezugspersonen der Unternehmung einen Anspruch auf vollständige Information haben, soll im weiteren nicht auf diese Möglichkeit eingegangen werden.

2) Vgl. dazu auch: Moxter, A., Der Einfluß von Publizitätsvorschriften auf das unternehmerische Verhalten, a.a.O., S. 4 ff.; Schildbach, T., Analyse des betrieblichen Rechnungswesens aus der Sicht der Unternehmungsbeteiligten, a.a.O., S. 254 f.

Informationen könnte die Konkurrenz zum Schaden der Gesellschaft und damit auch gleichzeitig zum Schaden ihrer aktuellen internen und externen Koalitionsteilnehmer Vorteile ziehen, indem sie ihr eigenes Handeln an diesen Informationen orientiert.[1] Dies könnte im Endeffekt sogar dazu führen, daß die von der Unternehmung realistischerweise geplanten Daten aufgrund dieses Tatbestandes nicht mehr realistisch sind und nicht mehr eintreffen.[2] An dieser Problematik scheitert die Veröffentlichung der gesamten Daten der betrieblichen Planung zum einen.[3]

Zum anderen erweist sich die Veröffentlichung der gesamten unternehmerischen Planung im Rahmen der externen Rechnungslegung auch aus formaler Sicht als nicht durchführbar.[4]

---

1) Vgl. dazu auch die von Hub erzielten Untersuchungsergebnisse. Hub, H., Unternehmensberichterstattung für Anlageentscheidungen. Theoretische und empirische Grundlagen einer anlageentscheidungsorientierten Weiterentwicklung der freiwilligen Publizität industrieller Publikumsgesellschaften in der BRD, Diss. Karlsruhe 1972, S. 161 f.

2) Vgl. Skousen, F.K./Sharp, R.A./Tolmann, R.K., Corporate Disclosure of Budgetary Data, JoA, May 1972, S. 51 f.

3) Im Hinblick darauf, daß dann alle Unternehmungen verpflichtet würden, innerbetriebliche Planungsdaten offenzulegen, schreibt Schildbach: "Die nachteiligen Folgen einer Informationspflicht werden für die Unternehmung zwar teilweise kompensiert, wenn auch alle anderen Unternehmungen zur Offenlegung ihrer Pläne gezwungen werden. Da ein solches Vorgehen jedoch letztlich verhindern würde, daß Interne mit guten Ideen für sich und die an der von ihnen geleiteten Unternehmung Beteiligten aus ihrer Mühe und aus ihrem Einfallsreichtum gegenüber den Beteiligten anderer Unternehmungen Nutzen in Form besserer Zielströme ziehen, würde der Anreiz zur Neuerung allgemein fehlen und deshalb auch bei allen Unternehmungen die Zielerreichung der Beteiligten tendenziell sinken." Vgl. dazu: Schildbach, T., Analyse des betrieblichen Rechnungswesens aus der Sicht der Unternehmensbeteiligten, a.a.O., S. 256; vgl. dazu auch: Moxter, A., Der Einfluß von Publizitätsvorschriften auf das unternehmerische Verhalten, a.a.O., S. 4 ff.; Bierfelder, W., Optimales Informationsverhalten im Entscheidungsprozeß der Unternehmung, Berlin 1968, S. 43

4) So schreibt z.B. Busse von Colbe: "Eine Darlegung aller Datenkonstellationen und geplanten Aktionen, auf denen die Prognoserechnung beruht, würde vermutlich den Rahmen eines publizierten Jahresberichts sprengen ...". Vgl. dazu: Busse von Colbe, W., Prognosepublizität von Aktiengesellschaften, a.a.O., S. 115

Die Wirtschaftlichkeit und auch die Übersichtlichkeit der Berichterstattung wären nicht mehr gewährleistet.[1] Eine derartige Berichterstattung würde aus diesen Gründen auch den Interessen der Externen zuwiderlaufen.

Eine Gleichstellung interner und externer Koalitionsteilnehmer hinsichtlich der Informationsabgabe durch die Unternehmung ist somit im Wege der Veröffentlichung der gesamten Daten der betrieblichen Planung - und damit allein könnte eine völlige Gleichstellung erreicht werden - im Rahmen der externen Rechnungslegung nicht möglich. Damit ergibt sich die Notwendigkeit, nach einem Lösungsweg zu suchen, mit dem es gelingt, bestimmte, nämlich die für die Externen wichtigsten Daten und Zusammenhänge aus der betrieblichen Planung im Rahmen der externen Rechnungslegung verdichtet zu übermitteln und damit, unter Beachtung der Prinzipien der Wirtschaftlichkeit und Übersichtlichkeit und ohne Preisgabe von Geschäftsgeheimnissen an die Konkurrenz, den Informationsnachteil der Externen gegenüber den Internen so gering wie möglich zu halten.

2.2. Zukünftige Rentabilität und zukünftige Liquidität der Unternehmung als die für die Externen wesentlichsten Informationen aus der betrieblichen Planung

Das unternehmerische Handeln wird in starkem Maße von dem Streben nach Rentabilität und Liquidität bestimmt. Dabei ist die Liquidität der Unternehmung zu jedem Zeitpunkt Voraussetzung für ihre Existenz und somit strenge Nebenbe-

---

1) Vgl. Karoli, H., Die aktienrechtliche Publizität als Aufgabe, in: Journal UEC 1969, S. 213

dingung bei der Gestaltung der Rentabilität. [1]

Zukünftige Rentabilität und zukünftige Liquidität[2] der Unternehmung können auch als die wesentlichsten zukunfts-

---

1) Damit wird ersichtlich, daß Rentabilität und Liquidität nicht gleichberechtigt nebeneinanderstehen. Vielmehr ergibt sich folgende Zielhierarchie: Ausdruck des obersten Unternehmensziels ist die Rentabilität. Diesem Ziel ist die Liquidität insofern untergeordnet, als sie seiner Verwirklichung dient. Gleichzeitig muß aber die Liquidität nach Rentabilitätsgesichtspunkten gelenkt werden, da eine schlechte Liquiditätslenkung Rentabilitätseinbußen verursacht. Insofern wird die Rentabilität zum Ziel der Liquiditätslenkung. Vgl. dazu auch: Dornieden, U., Die betriebswirtschaftliche Problematik der Interdependenz von Liquidität und Rentabilität, Diss. Münster 1968, S. 19 f.; Zaunert, J., Die Liquidität der Betriebswirtschaft als Problem der Regelung und Steuerung des Zahlungs- und Kreditverkehrs, Frankfurt-Zürich 1975, S. 34 f.

2) Anders als bei natürlichen Personen findet bei Aktiengesellschaften das Konkursverfahren außer im Fall der Zahlungsfähigkeit auch im Fall der Überschuldung statt. Dieser Tatbestand ist daher unabhängig von dem der Zahlungsfähigkeit zu sehen. Für den Fall der Überschuldung (Verlust aller eigenen Mittel, das Vermögen der Gesellschaft deckt dann nicht mehr die Schulden), aber auch schon für das Vorstadium der Unterbilanz (Verlust der Hälfte des Grundkapitals) hat der Gesetzgeber dem Vorstand gemäß § 92 AktG strenge Mitteilungs- und Antragspflichten auferlegt. Für den Wirtschaftsprüfer und seine Testaterteilung besteht hier indes keine klare Regelung. Obwohl in den obengenannten Fällen Testatzusätze in der Literatur häufig befürwortet werden, sind sie grundsätzlich nicht zwingend vorgeschrieben. Die Problematik liegt hierbei darin, daß bei einer lediglich formellen bilanzmäßigen Überschuldung oder einer nominalen Unterbilanz - anders als bei der Zahlungsfähigkeit, bei der sich die Testatfrage für den Abschlußprüfer grundsätzlich nicht stellt - infolge erheblicher stiller Reserven oder des nur vorübergehenden Charakters dieser Tatbestände der Bestand der Unternehmung sowohl kurz-, als auch mittel- und längerfristig durchaus gesichert sein kann. Es ist daher der im Wirtschaftsprüfer-Handbuch vertretenen Auffassung zuzustimmen, daß eine augenblickliche Überschuldung nur im Zusammenhang mit einer sorgfältigen Analyse der Rentabilität der Unternehmung, seiner Finanzierung sowie fundierter Erwartungen hinsichtlich seiner zukünftigen Entwicklung zu sehen ist.

Forts. s. nächste Seite

orientierten Informationsinteressen der Externen angesehen werden.[1] Keines dieser beiden Ziele dürfen diese bei einer rationalen Entscheidungsfindung bezüglich ihres Verhaltens zu einer Unternehmung vernachlässigen, ganz gleich, welche anderen Ziele der einzelne Externe mit seiner aktuellen oder potentiellen Beteiligung an der Koalition Unternehmung verfolgt, da unzureichende Rentabilität langfristig und Illiquidität kurzfristig die Liquidation privatwirtschaftlicher Unternehmungen erzwingen "... und somit auch einen Verzicht auf die Befriedigung anderer Ziele, die Externe an die Existenz der Unternehmung knüpfen," zwangsläufig mit sich bringen.[2]

2.3. Kennzahlen und Kennzahlensysteme als geeignetes Instrumentarium zur verdichteten Darstellung wesentlicher betriebswirtschaftlicher Sachverhalte

2.3.1. Zum Begriff und zur Systematik von Kennzahlen

Damit es den an der Unternehmung Interessierten und den von ihren Entscheidungen Betroffenen möglich wird, im Rahmen ihrer Transaktionsbeziehungen zur Unternehmung auch zu

---

Forts. Fußnote 2) letzte Seite

Da der Abschlußprüfer grundsätzlich auf die vorgenannten Fälle des augenblicklichen Verlustes der Hälfte des Grundkapitals und der augenblicklichen Überschuldung im Prüfungsbericht eingehen und auf eine Darstellung im Geschäftsbericht dringen muß, können sich die externen Koalitionsteilnehmer, wenn sie über die in der Zukunft erwartete Rentabilität der Unternehmung und ihre Liquidität unterrichtet werden, ein Bild darüber machen, ob diese Tatbestände in der Zukunft für den Bestand der Unternehmung entscheidende Folgen haben können. Vgl. dazu insbesondere: Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, a.a.O., § 167 Anm. 32; Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1977, S. 1559 f., IdW-Fachgutachten 3/1977, Grundsätze für die Erteilung von Bestätigungsvermerken, abgedruckt in: WPg 1977, a.a.O., Anm. 3 zu Abschnitt C

1) Vgl. dazu auch S. 97 ff.

2) Haase, K.D., Segment-Bilanzen, Wiesbaden 1974, S. 32

zieloptimalen Entscheidungen zu gelangen, benötigen diese ein geeignetes Instrumentarium, das ihnen übersichtlich und in konzentrierter Form entscheidungsrelevante Informationen über die wichtigsten betrieblichen Sachverhalte wie z.B. Erfolgsquellen und Unternehmensstruktur, insbesondere über die zukünftige Rentabilität und Liquidität der Unternehmung liefert.[1] Betriebswirtschaftliche Kennzahlen,[2] die auf die Daten des betrieblichen Rechnungswesens, d.h. auf die Daten der Finanz- und Betriebsbuchhaltung, des Jahresabschlusses, der Kostenrechnung, der betriebswirtschaftlichen Statistik, und der gesamten Unternehmensplanung aufbauen,[3] können diese Aufgabe unter gewissen Vorbehalten erfüllen. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind ein in der Literatur, insbesondere wieder in jüngster Zeit,[4] ausführlich diskutiertes, in der betrieblichen Praxis vielverwendetes und aus ihr nicht mehr wegzudenkendes Hilfsmittel, die vielschichtigen betrieblichen Tatbestände und Zusammenhänge überschaubar zu machen, indem sie in einer Zahl zusammengefaßt und damit in knapper Form beschrieben werden.

---

1) Vgl. Reichmann, T./Lachnit, L., Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, in: ZfbF 1976, 28. Jg., S. 706

2) Eine terminologische Unterscheidung zwischen Kennzahlen und Kennziffern, wie sie vereinzelt in der Literatur vorgenommen wird, erscheint nicht sinnvoll und soll deshalb auch im folgenden unterlassen werden. Vgl. dazu z.B.: Antoine, H., Kennzahlen, Richtzahlen, Planungszahlen, 2. Aufl., Wiesbaden 1958, S. 22

3) Vgl. Reichmann, T./Lachnit, L., Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, a.a.O., S. 705 f.

4) Vgl. Nowak, P., Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, in: HdW, hrsg. von Hax, K./Wessels, T., 2. Aufl., Bd. 1, Köln und Opladen 1966, S. 701 ff.; Wissenbach, H., Betriebliche Kennzahlen und ihre Bedeutung im Rahmen der Unternehmerentscheidung, Berlin 1967; Staehle, W., Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen, Wiesbaden 1969; Kroeber-Riel, W., Die Prüfung von Kennzahlen im Rahmen betrieblicher Informationssysteme, in: Unternehmung und Markt, Festschrift für C.W. Meyer, hrsg. von H.R.Hansen, Berlin 1969; Schott, G., Kennzahlen. Instrument der Unternehmensführung, 3. Aufl., Zürich 1970; Heinen, E., Betriebliche Kennzahlen - Eine organisationstheoretische und kybernetische Analyse, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift

Forts. s. nächste Seite

Der Begriff der Kennzahl kann sowohl eng als auch weit gefaßt werden, je nachdem ob man nur Verhältniszahlen oder

---

Forts. Fußnote 4) letzte Seite

für O. Hintner, a.a.O., S. 227 ff.; Betriebswirtschaftlicher Ausschuß des Zentralverbandes der Elektrotechnischen Industrie e.V. (Hrsg.), ZVEI-Kennzahlensystem. Ein Instrument der Unternehmenssteuerung, 2. Aufl., Frankfurt 1970; Hauschildt, J., Bilanzanalyse mit Kennzahlensystemen. Das "Du-Pont-Control-System" und seine Anwendung auf deutsche Jahresabschlüsse, in: Harzburger Hefte, 13. Jg., 1/1970, S. 2 ff.; Hauschildt, J., Entwicklungslinien der Bilanzanalyse, in: ZfbF 1971, 23. Jg., S. 335 ff.; Kern, W., Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmensplanung, in: ZfbF 1971, 23. Jg., S. 701 ff.; Heinen, E., Zur empirischen Analyse des Zielsystems der Unternehmung durch Kennzahlen, in: DU 1972, 26. Jg., S. 1 ff.; Hofmann, R., Bilanzkennzahlen. Industrielle Bilanzanalyse und Bilanzkritik, 3. Aufl., Opladen 1973; Staehle, W., Kennzahlensysteme als Instrumente der Unternehmensführung, in: WiSt 1973, 2. Jg., S. 222 ff.; Berthel, J., Zur Operationalisierung von Unternehmungs-Zielkonzeptionen, in: ZfB 1973, 43. Jg., S. 29 ff.; Berthel, J., Zielorientierte Unternehmenssteuerung, Stuttgart 1973; Lachnit, L., Kennzahlensysteme als Instrument der Unternehmensanalyse, dargestellt an einem Zahlenbeispiel, in: WPg 1975, 28. Jg., S. 39 ff.; Sturm, R., Kann man die Zukunft des Unternehmens planen, in: WPg 1975, 28. Jg., S. 565 ff.; Staehle,W.,Das Du-Pont System und verwandte Konzepte der Unternehmenskontrolle, in: Böcker, F./Dichtl, E. (Hrsg.), Erfolgskontrolle im Marketing, Berlin 1975, S. 317 ff.; Schult, E., Wirksame Liquiditätsprognose mit Hilfe der Kennzahl: Liquiditätselastizität, in: WPg 1975, 28. Jg., S. 570 ff.; Lachnit, L., Zur Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme, in: ZfbF 1976, 28. Jg., S. 216 ff.; Leffson, U., Bilanzanalyse, Stuttgart 1976, S. 175 ff.; Coenenberg, A., Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, a.a.O., S. 347 ff.; Mayer, C., Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Stuttgart 1976; Reichmann, T./Lachnit, L., Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, a.a.O., S. 705 ff.; Liebig, V., Kennzahlenanalyse. Grundlagen und Möglichkeiten der praktischen Anwendung, in: ZfbF-Kontaktstudium 1977, 29. Jg., S. 71 ff.; Kennzahlen und Betriebsvergleich, in: WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 1362 ff.; Reichmann, T./Lachnit, L., Das Rechnungswesen als Management-Informationssystem zur Krisenerkennung und Krisenüberwindung, in: BFuP 1978, 30. Jg., S. 203 ff.; Beier, J., Kennzahlensystem vergleichender Unternehmens- und Branchenanalysen, in: DU 1978, 32. Jg., S. 241 ff.; Haarmann, A., Bildung von Kennzahlen aus der Bilanz, in: DB 1978, 31. Jg., S. 849 ff.; Meyer, C., Normierung und zentrale Ermittlung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen und Kennzahlensysteme, in: DB 1978, 31. Jg., S. 1553 ff.; Hecker, R., Ein Kennzahlensystem zur externen Analyse der Ertrags- und Finanzkraft von Industrieaktiengesellschaften, in: Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Anlageberatung,Heft 17, Beiträge zur Aktienanalyse,Darmstadt 1978, S. 25 ff.

Verhältniszahlen und absolute Zahlen darunter subsummiert. An dieser Stelle sollen,ohne daß auf die zu diesem Problem konträren Literaturmeinungen näher eingegangen wird,[1] mit dem überwiegenden Teil der sich mit dieser Problematik beschäftigenden Autoren, unter Kennzahlen Verhältniszahlen und absolute Zahlen "mit betriebswirtschaftlich sinnvoller Aussage über betriebliche Tatbestände, Vorgänge und Ziele",[2] die diese "in konzentrierter Form widerspiegeln und dadurch die Lage und Entwicklung von Betrieben (Unternehmungen) erkennen lassen"[3] und somit von besonderer Aussagekraft sind,[4] verstanden werden.

---

1) Vertreter einer weiten Begriffsauffassung sind insbesondere Schenk, Bouffier, Nowak, Heinen, Staehle und Lachnit, während z.B. Schulz-Mehrin, Antoine, Wissenbach, Mellerowicz und Liebig als Vertreter der engen Auffassung zu nennen sind; darauf, daß dieses Problem im englischen und französischen Sprachraum nicht auftaucht, weil der dort verwandte Ausdruck 'ratio' eindeutig nur Verhältniszahlen umfaßt, weist insbesondere Staehle hin. Vgl. dazu: Schenk, H., Die Betriebskennzahlen. Begriff, Ordnung und Bedeutung für die Betriebsbeurteilung, Leipzig 1939, S. 2 f.; Bouffier, W., Kennziffern im betrieblichen Rechnungswesen, in: ÖB 1952, 2. Jg., S. 28; Nowak, P., Betriebliche Kennzahlen, a.a.O., S. 702; Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 219; Staehle, W., Das Du-Pont System und verwandte Konzepte der Unternehmenskontrolle, a.a.O., S. 317; Lachnit, L., Zur Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme, a.a.O., S. 216; Schulz-Mehrin, O., Betriebswirtschaftliche Kennzahlen als Mittel zur Betriebskontrolle und Betriebsführung, Berlin 1954, S. 11; Antoine, H., Kennzahlen, Richtzahlen, Planungszahlen, a.a.O., S. 25; Wissenbach, H., Betriebliche Kennzahlen und ihre Bedeutung im Rahmen der Unternehmerentscheidung, a.a.O., S. 33; Mellerowicz, K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4. Bd., 12. Aufl., Berlin 1968, S. 128 f.; Liebig, V., Kennzahlenanalyse. Grundlagen und Möglichkeiten der praktischen Anwendung, a.a.O., S. 71; Staehle, W., Kennzahlen- und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen, a.a.O., S. 50

2) Liebig, V., Kennzahlenanalyse. Grundlagen und Möglichkeiten der praktischen Anwendung, a.a.O., S. 71

3) Nowak, P., Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, a.a.O., S. 703

4) Vgl. Wissenbach, H., Betriebliche Kennzahlen und ihre Bedeutung im Rahmen der Unternehmerentscheidung, a.a.O., S. 33

Zur Gliederung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen werden in der Literatur eine Reihe von Kriterien angeboten. So differenziert z.B. Antoine die Kennzahlen sowohl nach ihren Quellen im Rechnungswesen als auch nach betriebswirtschaftlichen Funktionen.[1] Mellerowicz[2] gliedert nach dem Inhalt der Kennzahlen in finanzwirtschaftliche und produktionswirtschaftliche. Demgegenüber gehen Bouffier[3] und Schenk[4] vom Zweck der Kennzahlen (Analyse der Wirtschaftlichkeit und Liquidität) bzw. vom Wirtschaften selbst aus (Leistung, Wirtschaftlichkeit und Ergiebigkeit der Leistungserstellung, Risiken im persönlichen, finanziellen und sachlichen Bereich), während Nowak[5] gesamtbetriebliche und teilbetriebliche Kennzahlen unterscheidet. Letztlich hat sich in der Literatur jedoch die erstmals von Flaßkämper,[6] später ausführlich von Hauschildt[7] vorgeschlagene statistisch-methodische Gliederung in Gliederungs-, Beziehungs- und Meßzahlen (Indexzahlen) durchgesetzt.

---

1) Vgl. Antoine, H., Kennzahlen, Richtzahlen, Planungszahlen, a.a.O., S. 30 f.; er kommt dabei zu einer Unterteilung in Bilanzkennzahlen, Buchhaltungskennzahlen, Kennzahlen der Aufwands-, Ertrags- und Kostenrechnung, Kennzahlen der Statistik, bzw. zu einer Gliederung in lagerwirtschaftliche, fertigungs- und absatzwirtschaftliche Kennzahlen.

2) Vgl. Mellerowicz, K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 135

3) Vgl. Bouffier, W., Kennzahlen im betrieblichen Rechnungswesen, a.a.O., S. 26 f.

4) Vgl. Schenk, H., Die Betriebskennzahlen. Begriff, Ordnung und Bedeutung für die Betriebsbeurteilung, Leipzig 1939

5) Vgl. Nowak, P., Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, a.a.O., S. 703

6) Vgl. Flaßkämper, P., Grundriß der sozialwissenschaftlichen Statistik, Teil I, Allgemeine Statistik, 2. Aufl., Hamburg 1959, S. 107

7) Vgl. Hauschildt, J., Entwicklungslinien der Bilanzanalyse, a.a.O., S. 340 f.; Hauschildt, J., Bilanzanalyse, Bilanzkritik und Bilanzpolitik, in: HdWW, zugl. Neuaufl. des "Handwörterbuch der Sozialwissenschaften", hrsg. von W. Albers, Stuttgart, New York 1977, Bd. 1, S. 659 ff.

Relationen einer Teilmenge zur Gesamtmenge, die Datenmassen übersichtlich und vergleichbar machen sollen, werden als Gliederungszahlen bezeichnet. In der Hauptsache handelt es sich dabei um Kennzahlen zur Vermögens-, Kapital-, Aufwands- und Ertragsstruktur.[1)]

"'Beziehungszahlen' sind Relationen zweier statistischer Massen aufgrund einer inhaltlichen, theoretisch zu begründenden Verknüpfung."[2)] Dabei ist zu unterscheiden zwischen:[3)]

1. Beziehungszahlen, bei denen zwischen Zähler- und Nennergröße ein konstruierter oder ein sachlogischer Zusammenhang besteht bzw. angenommen wird (z.B. Liquiditätskennzahlen, Kennzahlen der Kapitalbildung und der Verschuldung);

2. Beziehungszahlen, bei denen ein gesicherter oder vermuteter Ursache-Wirkungszusammenhang zwischen Zähler- und Nennergröße besteht, d.h. bei denen eine Größe aus der anderen entsteht oder von ihr beeinflußt wird, also im Zähler die Wirkung steht, die von der im Nenner stehenden Größe ausgeht [4)] (z.B. Rentabilitätskennzahlen, Umsatzkoeffizienten).

---

1) Vgl. Hauschildt,J., Bilanzanalyse, Bilanzkritik und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 663 f.; Interpretationsschwierigkeiten können sich hierbei im Zeitvergleich insbesondere dann ergeben, wenn sich sowohl Zähler als auch Nenner gravierend verändern, dies aber infolge kompensierender Effekte im Resultat nicht zum Ausdruck kommt.

2) Hauschildt, J., Bilanzanalyse, Bilanzkritik und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 664

3) Vgl. dazu: Hauschildt, J., Entwicklungslinien der Bilanzanalyse, a.a.O., S. 341; Hauschildt, H., Bilanzanalyse, Bilanzkritik und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 664; Vogler, G./Mattes, H., Theorie und Praxis der Bilanzanalyse, 2. Aufl., Berlin 1976, S. 46; ähnlich untergliedert auch Wissenbach. Er unterscheidet Verursachungs- und Entsprechungskennzahlen. Vgl. dazu: Wissenbach, H., Betriebliche Kennzahlen und ihre Bedeutungen im Rahmen der Unternehmerentscheidung, a.a.O., S. 49

4) Vgl. dazu: Wissenbach, H., Betriebliche Kennzahlen und ihre Bedeutung im Rahmen der Unternehmerentscheidung, a.a.O., S. 47

Unter Meßzahlen (Indexzahlen)[1] werden Relationen einer meist zeitlichen "... Reihe von statistischen Massen gleicher Art auf eine von ihnen ..." verstanden.[2] Diese zeigen damit die durchschnittliche zeitliche Veränderung bestimmter gleichartiger Größen in Beziehung zu einer gemeinsamen Grundgröße auf [3] (Kennzahlen zur Kapital- und Vermögens- und zur Aufwands- und Ertragsentwicklung).

Ohne auf die oben aufgezeigten möglichen Gliederungen für Kennzahlen im einzelnen einzugehen, scheint eine weitere mögliche Gliederung im Hinblick auf das Anliegen dieser Arbeit wesentlicher, da alle bisher aufgezeigten Gliederungen einen für die Entscheidungsfindung der Kennzahleninteressierten ganz wesentlichen Aspekt unberücksichtigt lassen, nämlich die Art der verwendeten Daten. Konkreter: Ob es sich um eine ex-post oder eine ex-ante Betrachtung handelt.

Kennzahlen können auf vergangenen, gegenwärtigen oder zukunftsbezogenen Daten aufbauen. Die mögliche Zukunftsbezogenheit der Kennzahlen bringt Nowak[4] dadurch zum Aus-

---

1) Oft trifft man in diesem Zusammenhang auch auf den Ausdruck 'Richtzahl'. Diese Unterart bringt branchenspezifische Größenverhältnisse zum Ausdruck und dient als Maßstab für die Beurteilung der Kennzahlen einzelner Betriebe im Rahmen ihrer Branche.

2) Hauschildt, J., Bilanzanalyse, Bilanzkritik und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 664

3) Besondere Bedeutung kommt dabei der Wahl des Basisjahres zu, da eine niedrige Basiszahl leicht eine günstigere, eine hohe Basiszahl leicht eine ungünstigere Entwicklung im Zeitablauf vortäuscht, als sie in Wirklichkeit gegeben ist. Vgl. dazu: Nowak, P., Betriebliche Kennzahlen, a.a.O., S. 707

4) Vgl. Nowak, P., Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, a.a.O., S. 703

druck, daß mit ihnen die mögliche 'Entwicklung' von Betrieben erkennbar sein soll. Der Begriff Entwicklung muß hier aber umfassend interpretiert werden, also nicht nur als Entwicklung in der Vergangenheit, sondern auch als Entwicklung in der Zukunft. Wesentlich deutlicher ist die mögliche Zukunftsbezogenheit der Kennzahlen bei Wissenbach zu erkennen, wenn er die Meinung vertritt, daß sich betriebliche Kennzahlen als nützlich erweisen können, "wenn es etwa gilt, Zukunftsvorstellungen über die Entwicklung eines Betriebes anderen Personen in leicht verständlicher Form zu vermitteln."[1)]

Damit können aus dieser Sicht also grundsätzlich zwei Arten von Kennzahlenanalysen unterschieden werden:[2)]

1. Die klassische ex-post Analyse mit dem Ziel, die vergangene oder gegenwärtige Entwicklung bestimmter Daten aus dem unternehmerischen Bereich zu analysieren und zu interpretieren.

2. Die zukunftsorientierte ex-ante Analyse mit dem Ziel, die unternehmerische Entwicklung für die Zukunft aufzuzeigen. Dabei kann die Ermittlung der in der Zukunft erwarteten betrieblichen Daten entweder aufgrund von Vergangenheitswerten oder Gegenwartswerten oder aber aufgrund originärer zukunftsorientierter Informationen durchgeführt werden.[3)] Allein das zuletzt ausgesprochene

---

1) Wissenbach, H., Betriebliche Kennzalen und ihre Bedeutung im Rahmen der Unternehmerentscheidung, a.a.O., S. 73

2) Vgl. Leffson, U., Bilanzanalyse, a.a.O., S. 192

3) Dabei gehören zur ersten Gruppe alle Formen der Extrapolation von Zahlenreihen, d.h. die Erklärung der zukünftigen Entwicklung erfolgt aus dem in der Vergangenheit beobachteten Entwicklungsverlauf, während bei den Verfahren, bei denen versucht wird die zukünftige Entwicklung aufgrund von Gegenwartsdaten zu ermitteln, "aus Informationen über einen in der Gegenwart eingetretenen Tatbestand Schlußfolgerungen auf die zukünftige Entwicklung anderer damit zusammenhängender Sachverhalte" abgeleitet werden. Vgl. dazu: Vogler / Mattes, Theorie und Praxis der Bilanzanalyse, a.a.O., S. 123 f.

Verfahren, nach dem grundsätzlich auch die betriebliche Planung vorgehen muß[1] und das die "Auswertung aller verfügbaren Informationen aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft fordert" und bei dem versucht wird,"zukünftiges Verhalten und künftige Entscheidungen von Organisationsmitgliedern, insbesondere von Marktpartnern und Marktgegnern, aber auch von Tarifpartnern in Erfahrung zu bringen, um aus dem Wissen über dieses Verhalten Schlüsse für die Entwicklung des eigenen Unternehmens zu ziehen",[2] garantiert möglichst treffsichere Aussagen.

2.3.2. Kennzahlensysteme als Instrumente einer möglichst ausgewogenen und vollständigen Erfassung und Darstellung betriebswirtschaftlicher Sachverhalte

2.3.2.1. Zum Begriff des Kennzahlensystems

Wie schon festgestellt wurde, zeichnen sich Kennzahlen insbesondere dadurch aus, daß sie eine konzentrierte, präzise und damit auch praktikable Erfassung und Darstellung betrieblicher Sachverhalte erlauben. Mit dieser Feststellung wird jedoch gleichzeitig deutlich, daß die Erfassung und Darstellung von vielschichtigen und komplexen betrieblichen Sachverhalten in einer einzigen Zahl zwar dem Verlangen nach gezielter, kaum aber dem nach ausgewogener Information nachkommen kann.[3] Der Nachteil der Einzelkennzahl ist offensichtlich: "Die Einzelkennzahl läßt nicht die Zusammenhänge erkennen, die hinter dem mit der Einzelkennzahl ausge-

---

1) Vgl. dazu S. 175 ff.

2) Vogler/Mattes, Theorie und Praxis der Bilanzanalyse, a.a.O., S. 124

3) Vgl. Lachnit,L., Zur Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme, a.a.O., S. 216; Hauschildt, J., Bilanzanalyse, Bilanzkritik und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 664 f.

drückten Sachverhalt stehen, ihn beeinflussen und von im beeinflußt werden. Die scharfe Präzisierung in einer einzigen Zahl verleitet eher dazu, die gewonnene Kennzahlenaussage einseitig zu sehen und zu überschätzen. Eine sachlich zutreffende, ausgewogene Information verlangt, daß die innere Verbundenheit der betrieblichen Erscheinungen und deren Einbettung in den umfassenden Gesamtzusammenhang aufgezeigt werden."[1)]

Wenn mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen interdependente Vorgänge und aus diesen resultierende Strukturen einer Unternehmung abgebildet werden sollen, müssen auch die Kennzahlen untereinander interdepent sein und die "Beurteilung eines solchen Abbildes, aber auch jeder Entwurf derartig bildhafter Vorstellungen vergangener und künftiger Vorgänge und Strukturen müssen von einer Gesamtschau, der Schau eines Betriebssystems und damit eines Kennzahlensystems, ausgehen."[2)] Auch im Wirtschaftsprüfer-Handbuch[3)] wird, indem die Unternehmung und die sich in ihr vollziehenden betriebswirtschaftlich wesentlichen Sachverhalte einer systemorientierten Betrachtungsweise unterzogen werden,[4)] die Meinung vertreten, daß sich die Systemeigenschaft der Unternehmung in der Interdependenz aller ihrer Teilbereiche, die dabei die Systemelemente darstellen, dokumentiert, und daß diese Systemelemente von Kennzahlen quantitativ erfaßt werden können. Demnach müssen dann diese Kennzahlen, entsprechend der Zusammenfügung von betrieblichen Systemelementen zu dem System Unternehmung, kombiniert werden, um funktionale Abhängigkeiten sichtbar zu machen, so daß

---

1) Lachnit, L., Zur Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme, a.a.O., S. 216; Vgl. dazu auch: Lachnit, L., Kennzahlensysteme als Instrument der Unternehmensanalyse, dargestellt an einem Zahlenbeispiel, a.a.O., S. 40; Reichmann, T./Lachnit, L., Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, a.a.O., S. 706 f.

2) Kern, W., Kennzahlen als Niederschlag interdependenter Unternehmensplanung, a.a.O., S. 703

3) Vgl. WP-Handbuch, a.a.O., S. 1371

4) Vgl. dazu S. 26 ff.

die Änderung einer Kennzahl im System zwangsläufig auch die Änderung anderer Kennzahlen im System nach sich zieht.

Nach diesen Überlegungen kann ein für betriebswirtschaftliche Entscheidungen relevantes Kennzahlensystem beschrieben werden als "... eine geordnete Gesamtheit von Kennzahlen, die in sachlich sinnvoller Beziehung zueinander stehen, sich gegenseitig ergänzen und als Gesamtheit dem Zweck dienen, den Betrachtungsgegenstand möglichst ausgewogen und vollständig zu erfassen."[1)]

Wenn die externen Koalitionsteilnehmer als Grundlage für das Treffen fundierter Entscheidungen die Darstellung betrieblicher Sachverhalte in einer umfassenden, trotzdem kompakten und damit praktikablen Form benötigen, so scheinen Kennzahlensysteme ein geeignetes Informationsinstrument zu sein. Mit ihrer Hilfe wird es möglich, den zu betrachtenden Sachverhalt, aufgespalten in die wichtigsten, ihm zugrundeliegenden quantifizierbaren Elemente, aufzuzeigen und zu erklären und so eine Total- und/oder Partialanalyse des komplexen Problemkreises zu ermöglichen.[2)]

Wenn wir uns an die Informationsinteressen der externen Koalitionsteilnehmer erinnern, so waren es Informationen

---

1) Lachnit, L., Zur Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme, a.a.O., S. 216; vgl. dazu auch: Staehle, W., Kennzahlen und Kennzahlensysteme, a.a.O., S. 69; Schott, G., Kennzahlen. Instrument der Unternehmensführung, a.a.O., S. 253; Kern, W., Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmensplanung, a.a.O., S. 703; Staehle, W., Kennzahlensysteme als Instrument der Unternehmensführung, a.a.O., S. 222 f.; Lachnit, L., Kennzahlensysteme als Instrument der Unternehmensanalyse, dargestellt an einem Zahlenbeispiel, a.a.O., S. 40; Staehle, W., Das Du-Pont System und verwandte Konzepte der Unternehmenskontrolle, a.a.O., S. 317

2) Vgl. Lachnit, L., Kennzahlensysteme als Instrument der Unternehmensanalyse, dargestellt an einem Zahlenbeispiel, a.a.O., S. 40

über die zukünftige Rentabilität und die zukünftige Liquidität der Unternehmung,[1] die diese als wesentlichste Entscheidungsgrundlage dringend benötigten. Genau wie Einzelkennzahlen können auch Kennzahlensysteme als Instrument einer zukunftsorientierten ex-ante Analyse, mit dem Ziel, die Entwicklung der Unternehmung für die Zukunft aufzuzeigen, dienen.[2] Ein auf die Interessen der externen Koalitionsteilnehmer zugeschnittenes Kennzahlensystem müßte also für einen bestimmten Planungszeitraum die geplante Rentabilität und Liquidität der betreffenden Unternehmung kompakt und überschauartig, ohne Informationsüberhäufung und trotz dieser Beschränkung vollständig wiedergeben. Wenn Leffson feststellt, daß es der Traum des Analytikers ist, "mit Hilfe einer einzigen Zahl - die aus mehreren Komponenten zusammengesetzt sein mag - eine Prognose der Zahlungsfähigkeit und Rentabilität der Unternehmung in den nächsten Jahren liefern zu können",[3] so muß vorläufig festgehalten werden, daß die Theorie der Kennzahlenanalyse von einer solchen Zahl noch weit entfernt ist und daß es mehr als fraglich ist, ob sie diese je finden wird.

2.3.2.2. Die Funktion von Kennzahlensystemen

Schon in den vorigen Abschnitten dieser Arbeit wurde darauf hingewiesen, daß mit den anfangs nur zu Analyse- und/oder Kontrollzwecken geschaffenen Kennzahlen und Kennzahlensystemen ebensogut die geplante zukünfte Entwicklung bestimmter betriebswirtschaftlicher Sachverhalte in einer Unternehmung aufgezeigt und dargestellt werden

---

1) Vgl. dazu S. 274 f.

2) Vgl. dazu S. 283 f.

3) Leffson, U., Bilanzanalyse, a.a.O., S. 175

kann. Die quantitativen Größen, die dann in dieses zukunftsorientierte Kennzahlensystem eingehen, müssen auf den Planungsrechnungen des innerbetrieblichen Rechnungswesens aufbauen.[1)]

Zukunftsorientierte Kennzahlensysteme haben aber nur dann einen Sinn, wenn ihnen anschließend, um eine Überprüfung zu ermöglichen, die tatsächlich eingetroffenen Tatbestände gegenübergestellt werden, damit ersichtlich wird, ob die geplanten Werte erreicht, über- oder unterschritten wurden. Naturgemäß muß dabei der Aufbau des Kennzahlensystems für die Istgrößen mit dem Soll-Kennzahlensystem absolut strukturgleich sein. Erst dadurch wird es möglich, daß im Kontrollprozeß "aussagefähige, zukunftsrelevante Informationen gewonnen werden."[2)]

Zukunftsorientierte Kennzahlensysteme, die sich im Rahmen der Managementaufgabe der Unternehmensführung immer stärker durchsetzen, haben folgende Aufgaben zu erfüllen:[3)]

1. Planung: Indem in den Kennzahlen die Ziele für künftige Planungszeiträume festgelegt werden, stellen die Kennzahlen Sollwerte und Planungsinformationen dar.

2. Steuerung (Ausführung): In dieser Phase haben die Kennzahlen die Aufgabe, als Vorgabe- und Koordinations-

---

1) Vgl. dazu S. 165 ff.

2) Kern, W., Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmungsplanung, a.a.O., S. 716

3) Vgl. dazu: Heinen, E., Betriebliche Kennzahlen - Eine organisationstheoretische und kybernetische Analyse -, a.a.O., S. 227 f.; Staehle, W., Das Du Pont-System und verwandte Konzepte der Unternehmenskontrolle, a.a.O., S. 318 f.; Liebig, V., Kennzahlenanalyse. Grundlagen und Möglichkeiten der praktischen Anwendung, a.a.O., S. 73 f.

informationen die Durchführung koordinierter Handlungen zu ermöglichen.

3. Kontrolle: Durch den Vergleich von Ist- und Sollwerten dienen die Kennzahlen als Kontrollinformationen zur Beurteilung der Handlungsergebnisse.

Erst indem man Kennzahlen vergleichend betrachtet, erhalten diese ihre volle Aussagekraft. Bei der Erfüllung der oben genannten Aufgaben ist deshalb auch der Kennzahlenvergleich als das wesentlichste Element im Rahmen der Unternehmensanalyse auf Kennzahlenbasis anzusehen.[1] Vergleichsrechnungen lassen sich in die Gruppen:[2]

1. innerbetriebliche Vergleiche und
2. zwischenbetriebliche bzw. überbetriebliche Vergleiche

einteilen.

Kennzahlenvergleiche werden als:[3]

1. Zeitvergleiche (Gegenüberstellung von gleichen Kennzahlen aus verschiedenen Zeiträumen mit dem Ziel, Veränderungen und Entwicklungstendenzen ersichtlich zu machen), oder als
2. Soll-Ist-Vergleiche (Gegenüberstellung von Soll- und Istzahlen aus einem Zeitraum mit dem Ziel, Angaben über Abweichungen vom Geplanten zum Zwecke der Zielerreichungskontrolle zu erhalten.

---

1) Vgl. Lachnit, L., Kennzahlensysteme als Instrument der Unternehmensanalyse, dargestellt an einem Zahlenbeispiel, a.a.O., S. 40; Coenenberg, A., Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, a.a.O., S. 342

2) Vgl. Endres, W., Sinn und Grenzen des Betriebsvergleichs, in: ZfB 1969, 39. Jg., S. 23 ff.; Schwantag, K./ Glittenberg, U., Vergleichsrechnungen, in: HdR, a.a.O., Sp. 1775 ff.; Coenenberg, A., Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, a.a.O., S. 342

3) Vgl. Staehle, W., Kennzahlensysteme als Instrument der Unternehmensführung, a.a.O., S. 224; Lachnit, L., Kennzahlensysteme als Instrument der Unternehmensanalyse, dargestellt an einem Zahlenbeispiel, a.a.O., S. 41

Mit Hilfe des zwischenbetrieblichen bzw. überbetrieblichen Vergleichs soll es ermöglicht werden, die Stellung einer Unternehmung im Vergleich zu einem, mehreren oder allen Betrieben der gleichen Branche zu erkennen und daraus die notwendigen Konsequenzen zu ziehen. Sinnvoll kann eine solche Vergleichsrechnung jedoch nur dann sein, wenn eine Vergleichbarkeit der Betriebe,[1] der Begriffe und der Zahlen[2] gegeben ist. Die Bemühungen der Wissenschaft bei der Lösung dieser Probleme haben bis heute noch nicht zu befriedigenden Ergebnissen geführt.

Wesentlich wichtiger als der zwischen- und/oder überbetriebliche Kennzahlenvergleich sind für die externen Koalitionsteilnehmer der innerbetriebliche Zeitvergleich und der Soll-Ist-Vergleich, die vor allem der Kontrolle der Unternehmenstätigkeit dienen. "Sowohl die Beobachtung der zeitlichen Entwicklung einzelner bedeutsamer Kennzahlen als auch der Soll-Ist-Vergleich mit anschließender Ab-

---

1) Zu den wichtigsten Störungsquellen, die die Aussagefähigkeit des Kennzahlenvergleichs auf zwischen- und überbetrieblicher Basis doch sehr stark einschränken vgl. insbesondere: Hauschildt, J., Bilanzanalyse, Bilanzkritik und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 668; Staehle, W., Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen, a.a.O., S. 67 und die dort angegebene Literatur.

2) Aussagefähige Informationen im zwischen- und überbetrieblichen Vergleich können nur dann erzielt werden, wenn die betrachteten Objekte materiell vergleichbar sind, d.h. sich auf eine gemeinsame Bezugsbasis beziehen und die Art der Datenerfassung, Datensammlung und Datenaufbereitung die formelle Vergleichbarkeit gewährleistet. Damit müßte zum einen, was noch die relativ leichtere Aufgabe wäre, der Formalaufbau des Kennzahlensystems definiert werden, zum anderen müßten die in die Kennzahlen bzw. in das Kennzahlensystem eingehenden Größen exakt bestimmt werden. Dies ist insbesondere bei einem zukunftsorientierten Kennzahlensystem kaum durchführbar. Vgl. dazu: Meyer, C., Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Stuttgart 1976, S. 9 ff.; Meyer, C., Normung und zentrale Ermittlung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, in: DB 1978, 31. Jg., S. 1553 ff.

weichungsanalyse geben einen konzentrierten Überblick über die wirtschaftliche Lage der Unternehmung und weisen zugleich auf gefährliche Fehlentwicklungen hin."[1)]

Wenn wir die bisherige Untersuchung zusammenfassen, zeigt sich folgendes Ergebnis: Die externen Koalitionsteilnehmer benötigen zum Zwecke einer rationalen Entscheidungsfindung bezüglich ihres Verhaltens zu einer Unternehmung Informationen über deren zukünftige Rentabilität und Liquidität. Zukünftige Rentabilität und zukünftige Liquidität einer Unternehmung sind das Ergebnis vielschichtiger und komplexer betriebswirtschaftlicher Tatbestände und Zusammenhänge, die im einzelnen von der Unternehmung aus berechtigten Gründen nicht veröffentlicht werden können.[2)] In der betriebswirtschaftlichen Praxis haben sich zur Darstellung komplexer und vielschichtiger betriebswirtschaftlicher Sachverhalte Kennzahlen und Kennzahlensysteme durchgesetzt, da sie deren Darstellung in konzentrierter, präziser und damit auch praktikabler Form ermöglichen. Im folgenden bleibt nun, da bis heute noch kein Kennzahlensystem existiert, "das mit Hilfe einer einzigen Zahl - die aus mehreren Komponenten zusammengesetzt sein mag - eine Prognose der Zahlungsfähigkeit und Rentabilität der Unternehmung in den nächsten Jahren liefern"[3)] kann und eine solche Zahl auch in naher Zukunft noch nicht in Sicht ist, zu untersuchen, ob die Praxis Kennzahlensysteme kennt oder ob die Theorie Kennzahlensysteme anbietet, mit denen diese beiden Sachverhalte getrennt dargestellt und in die externe Rechnungslegung aufgenommen werden können.

---

1) Staehle, W., Kennzahlensysteme als Instrument der Unternehmensführung, a.a.O., S. 224

2) Vgl. S.272ff.

3) Leffson, U., Bilanzanalyse, a.a.O., S. 175

2.3.3. Kritische Analyse der in Theorie und Praxis bekanntesten Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlensysteme hinsichtlich ihrer möglichen Verwendung im Rahmen einer zukunftsorientierten Lageberichterstattung

2.3.3.1. Der gegenwärtige Stand von Kennzahlenforschung und Kennzahlenpraxis

Über den tatsächlichen Einsatz von Kennzahlensystemen in der Praxis deutscher Unternehmungen, insbesondere über die Frage, welche Kennzahlensysteme im einzelnen dort Anwendung finden, liegen u.W. bis heute kaum repräsentative Ergebnisse vor. Wenn man jedoch unter diesem Blickwinkel die Beurteilung der bekanntesten Kennzahlensysteme, nämlich die des Du-Pont-Control-Systems[1] in seinen verschiedenen Varianten, der Pyramid Structure of Ratios,[2] des Kennzahlensystems Des ratios au tableau de bord,[3] des Kennzahlensystems von Tucker,[4] des ZVEI-Kennzahlensystems,[5] der Produkt-, Erfolgs- und Liquiditätszielhierarchie von Berthel[6] und des Liquiditäts- und Rentabilitätskennzahlensystems von Reichmann und Lachnit[7] in der Literatur vergleicht, so wird dort überwiegend die Meinung vertreten,

---

1) Vgl. o.V. Executive Committee Charts, A Description of the Du Pont Chart System for Appraising Operating Performance, Wilmington, Deleware 1959

2) Vgl. Ingham, H./Harrington, L.T., Pyramid Structure - A Pattern for Comparative Measurements, The Manager, Vol. 24 (1956), S. 657 ff.

3) Vgl. Lauzel, P./Cibert, A., Des ratios au tableau de bord, Paris 1959

4) Vgl. Tucker, S.A., Successful Managerial Control by Ratio-Analysis, New York 1961

5) Vgl. Betriebswirtschaftlicher Ausschuß des Zentralverbandes der Elektrotechnischen Industrie e.V. (ZVEI), ZVEI-Kennzahlensystem, 2. Aufl., Frankfurt 1971

6) Vgl. Berthel, J., Zur Operationalisierung von Unternehmungs-Zielkonzeptionen, a.a.O., S. 29 ff.

7) Vgl. Reichmann, T./Lachnit, L., Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, a.a.O., S. 705 ff.; Reichmann, T./Lachnit, L., Das Rechnungswesen als Management-Informationssystem zur Krisenerkennung und Krisenüberwindung, a.a.O., S. 203 ff.

daß von diesen Kennzahlensystemen in der Praxis das Du-Pont Control-System die weiteste Verbreitung findet.[1)]

Auf eine detaillierte Darstellung der einzelnen Kennzahlensysteme an dieser Stelle kann weitgehend verzichtet werden. Während sich zum einen ein Teil dieser Kennzahlensysteme allein schon wegen ihres Umfanges und damit auch ihrer Detailliertheit[2)] für eine Veröffentlichung im Rahmen der externen Rechnungslegung nicht eignet, ist es zum anderen verschiedenen Kennzahlensystemen, so insbesondere den Systemen von Ingham/Harrington und Lauzel/Cibert, obwohl beide dem Du-Pont-Control-System formell und materiell sehr

---

1) Vgl. Staehle,W., Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen, a.a.O., S. 69; Staehle, W., Kennzahlensysteme als Instrument der Unternehmensführung, a.a.O., S. 224; WP-Handbuch 1973, a.a.O., S. 1371; Meyer, C., Kennzahlen und Kennzahlensysteme, a.a.O., S. 101; Liebig, V., Kennzahlensysteme. Grundlagen und Möglichkeiten der praktischen Anwendung, a.a.O., S. 75; Meyer, C., Normung und zentrale Ermittlung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen und Kennzahlensysteme, a.a.O., S. 1554; darauf, daß empirische Untersuchungen in den USA gezeigt haben, daß sich dort das Du-Pont-Control-System weitgehend durchgesetzt hat, weist insbesondere Lüder hin. Vgl. dazu: Lüder, K., Investitionskontrolle, Wiesbaden 1969, S. 32 f. und die dort angegebene Literatur.

2) So besteht das ZVEI-Kennzahlensystem aus 60 Haupt- und über 70 Nebenkennzahlen. Mit ihnen wird die Unternehmung einer Wachstumsanalyse, die einen Überblick über die wichtigsten Erfolgsindikatoren im Vergleich zur Vorperiode geben soll, und einer Strukturanalyse unterzogen. In der Strukturanalyse wird, ausgehend von der Größe Eigenkapitalrentabilität, die Unternehmenseffizienz in den Sektoren Rentabilität, Ergebnisbildung, Kapitalstruktur und Kapitalbindung mit Hilfe von Ertragskraft- und Risikokennzahlen analysiert. Aus über 400 Kennzahlen, mit denen die Unternehmung in ihren Funktionsbereichen Finanzwirtschaft, Fertigung und Vertrieb analysiert wird, setzt sich das Kennzahlensystem von Tucker zusammen. Bei diesen Kennzahlensystemen tritt ein Charakteristikum, das Kennzahlensysteme eigentlich auszeichnen soll, nämlich die zweckgerechte Auswahl der benötigten Informationen hinsichtlich Inhalt und Umfang, stark in den Hintergrund. Zu einer Veröffentlichung im Rahmen der externen Rechnungslegung von Unternehmungen sind diese Kennzahlensysteme daher ganz offensichtlich nicht geeignet.

ähnlich sind,[1] bei weitem nicht gelungen, die praktische Bedeutung dieses Systems zu erreichen.

Der größte Teil des oben aufgezeigten Kennzahlensystems hat zwei Gemeinsamkeiten: Zum einen den pyramidenförmigen Aufbau, zum anderen die Monozielausrichtung. Durch den pyramidenförmigen Aufbau der Kennzahlensysteme wird ein oberstes Unternehmensziel, ausgedrückt in einer Kennzahl, auf den nachfolgenden Stufen in Zwischen- und Unterziele, die ebenfalls in Kennzahlen ausgedrückt werden, zerlegt. Aufgrund der Tatsache, daß "das Ziel der darunterliegenden Stufe zugleich Mittel der Zielerreichung für die übergeordnete Stufe ist, entsteht eine sog. Ziel-Mittel Kette, eine Zielhierarchie, in der das Prinzip der Suboptimierung zum Ausdruck kommt".[2] Als oberstes Unternehmensziel und damit als Spitzenkennzahl fungiert in dem überwiegenden Teil der vorhandenen Kennzahlensysteme die Rentabilität der Unternehmung. Die Erkenntnis, daß eine Unternehmung mehr als ein Ziel verfolgt,[3] hat in neuerer Zeit in der Literatur

---

1) Genau wie dem Du-Pont-System liegt auch der Pyramid Structure of Ratios von Ingam/Harrington und dem System des ratios au tableau de bord von Lauzel/Cibert die Idee zugrunde, die oberste Kennzahl Gesamtkapitalrentabilität (return on investment, rentabilité globale) in ihre Komponenten aufzuspalten. Formell besteht der Unterschied zwischen diesen Kennzahlensystemen lediglich darin, daß im Du-Pont-Control-System eine horizontale, in den Systemen von Ingham/Harrington und Lauzel/Cibert demgegenüber eine vertikale Darstellungsweise vorgezogen wird. Vgl. dazu: Staehle, W., Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen, a.a.O., S. 89

2) Lachnit, L., Zur Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme, a.a.O., S. 222

3) Vgl. dazu: Bidlingmaier, J., Unternehmensziele und Unternehmensstrategien, Wiesbaden 1964, S. 42 f.; Schmidt-Sudhoff, U., Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967, S. 19 f. und 43 f.; Heinen, E., Zur empirischen Analyse des Zielsystems der Unternehmung, a.a.O., S. 1 ff.; Heinen, E., Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 59 ff.; Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, a.a.O., S. 223 ff.

zu den Bemühungen geführt, sich auch bei der Kennzahlenanalyse von der Monozielprämisse eines obersten Unternehmensziels zu lösen und Multizielkennzahlensysteme zu entwickeln, um damit den Zielkompromiß der Realität einigermaßen zutreffend wiedergeben zu können. Dabei enthalten diese Kennzahlensysteme "simultan in der Horizontalen mehrere Oberziele und in der Vertikalen deren Aufspaltung in Subziele."[1] Diese Entwicklungen, die insbesondere in der Produkt-, Erfolgs- und Liquiditätszielhierarchie von Berthel[2] und dem Rentabilitäts- und Liquiditäts-Kennzahlensystem von Reichmann und Lachnit[3] ihren stärksten Ausdruck finden, befinden sich jedoch noch in den Anfängen und haben, gemessen an den Ansprüchen von denen sie ausgehen, insgesamt gesehen bisher nur zu recht unbefriedigenden Ergebnissen geführt. Vom "Multizielsystem" blieben schwerpunktmäßig nur zwei Ziele bei diesen Kennzahlenanalysen übrig: Analyse der Rentabilität und Analyse der Liquidität.

---

1) Lachnit, L., Zur Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme, a.a.O., S. 223

2) Vgl. Berthel, J., Zur Operationalisierung von Unternehmungs-Zielkonzeptionen, a.a.O., S. 29 ff.

3) Vgl. Reichmann, T./Lachnit, L., Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, a.a.O., S. 705 ff.; Reichmann, T./Lachnit, L., Das Rechnungswesen als Management-Informationssystem zur Krisenerkennung und Krisenüberwindung, a.a.O., S. 203 ff.

2.3.3.2. Das im Hinblick auf das deutsche Aktienrecht modifizierte Du-Pont-Control-System als geeignetes Kennzahlensystem zur Darstellung der geplanten Rentabilität im Rahmen der Lageberichterstattung

2.3.3.2.1. Die Darstellung der Grundkonzeption des Du-Pont-Control-Systems

Wie schon festgestellt wurde, ist es insbesondere das Du-Pont-Control-System in seinen verschiedensten Varianten, das in vielen Unternehmungen zum Zwecke der Betriebsplanung und -kontrolle Anwendung findet. Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß sich nach Literaturaussagen[1] ein solches Kennzahlensystem zur Darstellung der Ertragslage und ihrer Elemente heute auch schon sehr oft in den Prüfungsberichten von Wirtschaftsprüfern findet.[2]

Das Du-Pont-Control-System kann zu Recht als die bisher gelungenste Kombination von Kennzahlensystem und schaubild-

---

1) Vgl. Meyer, C., Normung und zentrale Ermittlung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, a.a.O., S. 1553

2) Während sich das WP-Handbuch 1968 weder mit Kennzahlen noch mit Kennzahlensystemen beschäftigte, enthielt schon das WP-Handbuch 1973 in seinem Abschnitt XI, Finanzwirtschaft, Preisrecht, Kostenrechnung und Betriebsvergleich ein ziemlich umfangreiches Kapitel D, in dem unter der Überschrift Kennzahlen und Betriebsvergleich, Kennzahlen und Kennzahlensysteme ausführlich diskutiert wurden. Im WP-Handbuch 1977 wird diese Entwicklung insofern fortgesetzt, als dort das nach 1973 von Reichmann und Lachnit entwickelte Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlensystem vorgestellt und diskutiert wird. Aus dieser Entwicklung kann man schließen, daß Kennzahlen und Kennzahlensysteme in der praktischen Arbeit der Wirtschaftsprüfer in jüngerer Zeit einen immer stärkeren Stellenwert besitzen. Vgl. dazu: WP-Handbuch 1973, a.a.O., S. 1304 ff.; WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 1362 ff.

licher Darstellung bezeichnet werden.[1] Der Erfolg, den dieses System erlangt hat, ist insbesondere darauf zurückzuführen, "daß die Fülle der Bilanzdaten auf eine überschaubare Zahl von Relationen zurückgeführt wurde und vor allem: daß diese Relationen in einem Schaubild zusammengestellt wurden, das auch dem ungeübten oder dem 'eiligen' Bilanzleser auf einen Blick die erwarteten Informationen liefert."[2] Ausgangspunkt des Du-Pont-Control-Systems und seines Aufbaues ist die Überlegung, daß das Endziel aller unternehmerischen Tätigkeiten die Maximierung des Gewinns ist, "was als Prinzip, trotz der neueren Erkenntnis, daß es außerdem wichtige Nebenziele (z.B. Umsatzanteil oder absolute Umsatzgröße) gibt, auch heute noch für die überwiegende Zahl der privatwirtschaftlichen Unternehmungen gilt."[3]

Nach der Konzeption des Du-Pont-Control-Systems wird die Ermittlung des Gewinnmaximums jedoch nicht mit Hilfe einer absoluten Größe, sondern mit einer relativen Größe, einer Verhältniszahl vorgenommen. Dabei wird der Gewinn in der Regel auf das Gesamtvermögen bzw. das Gesamtkapital der Unternehmung bezogen, so daß sich als Spitzenkennzahl der

---

1) Vgl. Staehle, W., Das Du-Pont-Control-System und verwandte Konzepte der Unternehmenskontrolle, a.a.O., S. 320; das Du-Pont-Control-System wurde im Jahre 1919 von der amerikanischen Firma I.E. Du Pont de Nemours & Co. entwickelt. Diese war die erste Unternehmung in den USA, die mit großem Erfolg ein dezentrales Organisationssystem nach dem Profit-Center Konzept einführte. Das 'Nervensystem' dieses Konzerns stellte das Du-Pont-Control-System dar, das anfangs nur der internen Kontrolle diente, später aber auch zur Erläuterung des Jahresabschlusses verwandt wurde.

2) Hauschildt, J., Bilanzanalyse mit Kennzahlensystemen, a.a.O., S. 2

3) WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 1372

return on investment bzw. die Gesamtkapitalrentabilität ergibt. Das Du-Pont-Control-System stellt sich als eine um 90° gedrehte Kennzahlenpyramide dar. Es wird von rechts ausgefüllt und von links gelesen. Die Daten, die in dieses System eingehen, stammen aus der Erfolgsrechnung und aus der Bilanz "und werden durch Saldierungen bzw. Additionen zu immer komplexeren Kennzahlen aggregiert."[1] "Der Grundgedanke dieses Schemas besteht darin, eine Änderung der 'Gesamt-Kapitalrentabilität' auf die vorgelagerten Aufwands- und Ertragsbewegungen, auf die Änderung der Umschlagshäufigkeit des Gesamtvermögens sowie auf die Veränderung der wichtigsten Vermögenspositionen zurückzuführen"[2] und damit gleichzeitig diese Bereiche einer Unternehmung "zu einem System funktionaler Abhängigkeiten zusammenzufassen."[3]

Das Du-Pont-Control-System ist im Laufe der Jahre von verschiedenen Autoren in verschiedenen Varianten weiterentwickelt und diskutiert worden.[4] Alle diese Varianten lassen sich aber auf die gleiche Grundstruktur zurückführen.[5]

---

1) Staehle, W., Das Du-Pont-System und verwandte Konzepte der Unternehmenskontrolle, a.a.O., S. 320

2) Hauschildt, J., Bilanzanalyse, Bilanzkritik und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 665

3) WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 1372

4) Vgl. dazu insbesondere: Hauschildt, J., Bilanzanalyse mit Kennzahlensystemen, a.a.O., S. 2 ff.; Staehle, W., Das Du-Pont-System und verwandte Konzepte der Unternehmenskontrolle, a.a.O., S. 319 ff.; Coenenberg, A., Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, a.a.O., S. 429 ff.

5) Vgl. dazu: Reichmann, T./Lachnit, L., Planung, Steuerung und Kontrolle mit Kennzahlen, a.a.O., S. 709

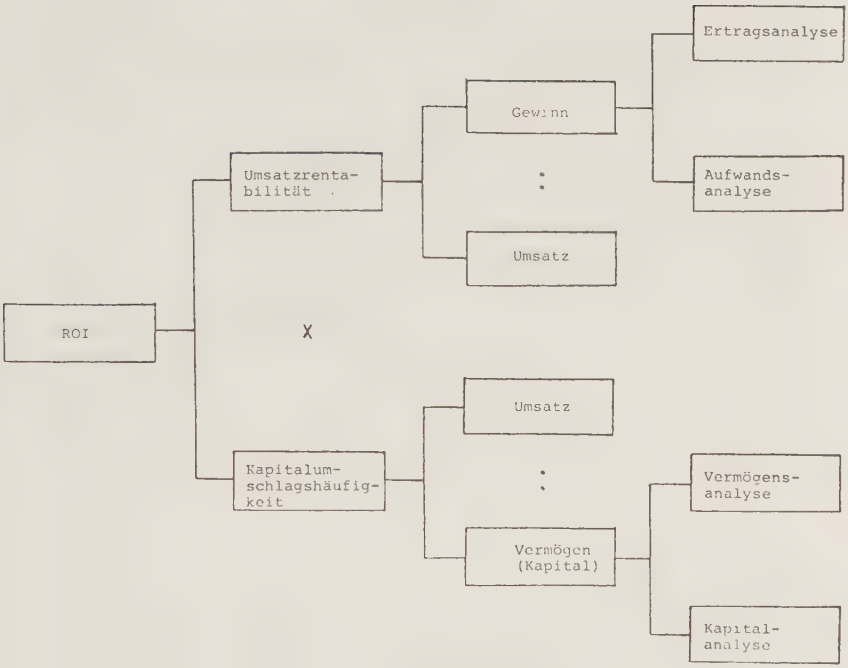


Abb. 12: Grundstruktur des Du-Pont-Control-System

Die bekannteste deutsche Version des Du-Pont-Control-Systems, die auch im WP-Handbuch 1977 vorgestellt und diskutiert wird,[1] hat dabei folgenden Aufbau:

1) Vgl. WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 1372; Staehle, W., Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen, a.a.O., S. 70

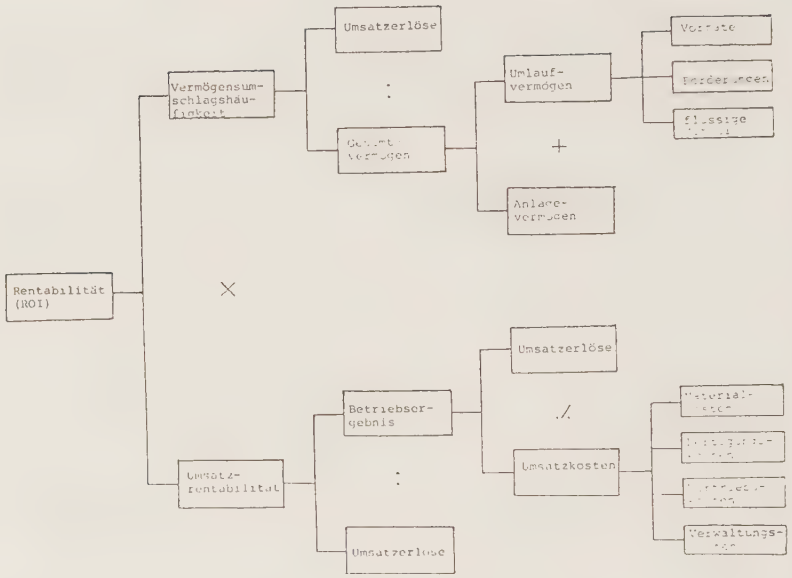


Abb. 13: Die bekannteste deutsche Version des Du-Pont-Control-Systems

Ausgehend von der relativen Größe Gesamtkapitalrentabilität wird diese Rentabilitätsspitzenkennzahl in die Bestandteile Vermögensumschlagshäufigkeit und Umsatzrentabilität aufgespalten. Im oberen Zweig des Systems ist es insbesondere die Zusammensetzung des Vermögens, unterteilt in Anlage- und Umlaufvermögen, die einer intensiveren Analyse unterzogen wird. Dabei wird das Umlaufvermögen in die Hauptgruppen Vorräte, Forderungen und flüssige Mittel unterteilt. Im unteren Zweig des Systems werden die Kosten, unterteilt in Materialkosten, Fertigungskosten, Vertriebskosten und Verwaltungskosten, als die wesentlichsten

Einflußgrößen des Betriebsergebnisses näher analysiert.[1)]

Bei der Betrachtung der Konzeption des Du-Pont-Control-Systems wird ganz deutlich, daß seine Spitzenkennzahl und die übrigen in ihm ermittelten Daten keine intensive Bilanzanalyse ersetzen können, sondern vielmehr nur "eine Signalfunktion" besitzen[2)] und allein die Voraussetzungen zu einer systematischen Schwachstellenforschung schaffen.[3)] Aufgabe der im Du-Pont-Control-System ermittelten Daten ist es primär, auf die Unternehmensbereiche und die Vorgänge aufmerksam zu machen, die zu "weiteren Fragen herausfordern". Sie sollen die Bezugspersonen der Unternehmung mit dem Wissen versorgen, das es diesen erlaubt, mit kritischen Fragen an die in der Unternehmung für diesen Bereich oder diese Vorgänge verantwortlichen Personen heranzutreten und diesen "die Beweis- und weitere Auskunftslast zuzuschieben."[4)]

Die sehr oft an der Konzeption des Du-Pont-Control-Systems geäußerte Kritik, daß es mit seiner Spitzenkennzahl Gesamtkapitalrentabilität nur für eine globale Unternehmenssteuerung und -analyse geeignet ist,[5)] fällt im Rahmen dieser Arbeit nicht so sehr ins Gewicht, da seine Veröffentlichung im Rahmen der externen Rechnungslegung und seine mögliche Prüfung im Rahmen der Jahresabschlußprüfung nur einer Globalanalyse dienen soll.

Das Du-Pont-Control-System gehört zu den Kennzahlensystemen mit unselbständigem Erkenntniswert. Eine Beurteilung der einzelnen in ihm enthaltenen Kennzahlen ist nur dann möglich,

---

1) Vgl. Staehle, W., Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen, a.a.O., S. 71

2) Hauschildt, J., Bilanzanalyse mit Kennzahlensystemen, a.a.O., S. 3

3) Vgl. Kern, W., Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmensplanung, a.a.O., S. 713

4) Hauschildt, J., Bilanzanalyse mit Kennzahlensystemen, a.a.O., S. 3

5) Vgl. Liebig, V., Kennzahlenanalyse. Grundlagen und Möglichkeiten der praktischen Anwendung, a.a.O., S. 76

wenn diese mit anderen vergangenheitsorientierten oder geplanten Werten verglichen werden können. Die Du-Pont-Company stellte aus diesem Grunde bei der Auswertung folgende Kennzahlen gegenüber:

1. Ist-Kennzahlen des laufenden Jahres
2. Ist-Kennzahlen der vergangenen 5 Jahre
3. Soll-Kennzahlen aus dem Budget des laufenden Jahres.[1)]

Wenn es insbesondere die geplante Rentabilität der Unternehmung und ihre zukünftige Liquidität sind, die die externen Koalitionsteilnehmer in erster Linie interessieren,[2)] so kann nach dieser Betrachtung festgestellt werden, daß sich mit Hilfe der Konzeption des Du-Pont-Control-Systems in einem Punkt, nämlich bei der Darstellung der geplanten Rentabilität, eine mögliche materielle Verbesserung der Lageberichterstattung im Rahmen der externen Rechnungslegung erreichen läßt. Die zukünftige Liquidität der Unternehmung und damit ihre finanzielle Sicherheit wird im Du-Pont-Control-System nicht aufgezeigt. Demgegenüber gelingt es mit der Konzeption des Du-Pont-Control-Systems, dann nämlich, wenn in dieses System die von der Unternehmung in ihren einzelnen Bereichen geplanten Werte aufgenommen werden, kompakt und in praktikabler Form die geplante Rentabilität der Unternehmung und die wesentlichsten der dieser in den verschiedensten Unternehmensbereichen zugrundeliegenden Daten aufzuzeigen. In der folgenden Periode können dann die Abweichungen vom geplanten Soll festgestellt und die Gründe für diese Abweichungen analysiert werden.

---

1) Vgl. Meyer, C., Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, a.a.O., S. 102; Staehle, W., Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen, a.a.O., S. 71; Staehle, W., Das Du-Pont-System und verwandte Konzepte der Unternehmenskontrolle, a.a.O., S. 322

2) Vgl. dazu: S. 274 ff.

Allerdings ist es notwendig, den Aufbau des Du-Pont-Control-Systems, dann, wenn es in die externe Rechnungslegung integriert werden soll, den Verhältnissen des deutschen Aktienrechts anzupassen. Dies zum einen deshalb, weil dieses System in den USA entwickelt wurde und auf die dortigen Verhältnisse abgestimmt ist, zum anderen, weil es von seiner Konzeption her primär innerbetrieblichen Zwecken dienen sollte. Im Hinblick auf diese Überlegungen sind in der Literatur verschiedene Ansätze vorhanden.

2.3.3.2.2. Kritische Analyse des nach aktienrechtlichen Vorschriften modifizierten Du-Pont-Control-Systems im Hinblick auf seine Eignung als Instrument zur Darstellung der geplanten Rentabilität im Rahmen der Lageberichterstattung

Der erste und bis heute auch umfassendste Ansatz, die Grundkonzeption des Du-Pont-Control-Systems auf die Verhältnisse des deutschen Aktienrechts zu übertragen, stammt von Hauschildt.[1] Während er dabei das im Du-Pont-Control-System angewandte Prinzip der Analyse - Rückführung der Rentabilität auf Zahlen der Erfolgsrechnung und Vermögenspositionen - beibehält, weicht er in der Darstellung, indem er sein Schema vertikal anordnet, von dem Aufbau des horizontal angeordneten Du-Pont-Schema ab.

---

1) Vgl. Hauschildt, J., Bilanzanalyse mit Kennzahlensystemen, a.a.O., S. 2 ff.

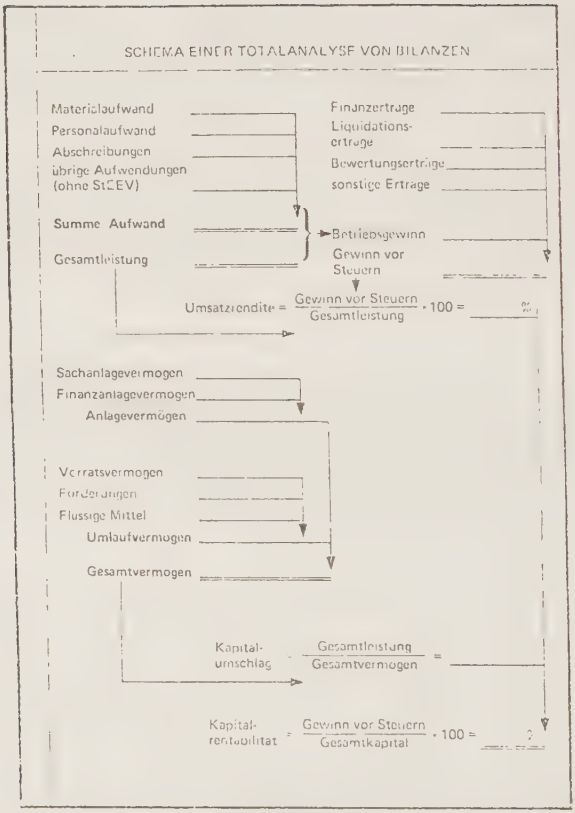


Abb. 14: Der Aufbau des nach aktienrechtlichen Vorschriften modifizierten Du-Pont-Control-Systems nach Hauschild

In einem späteren Beitrag[1)] verwendet Hauschildt allerdings wieder den horizontalen Aufbau des Du-Pont-Control-Systems.

1) Vgl. Hauschildt, J., Bilanzanalyse, Bilanzkritik und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 664 ff.

Bei der in diesem Zusammenhang von Hauschildt vorgenommenen Analyse, die sich in ihrem Aufbau ebenfalls an den Vorschriften des deutschen Aktienrechts orientiert, spaltet Hauschildt, in Ergänzung des amerikanischen Ansatzes, den erzielten Gewinn weiter auf, indem er zur Analyse seiner Entstehung eine Unterteilung in 'ordentliche' und 'außerordentliche Erfolgsbeiträge' vornimmt. Dabei gehen in die Gruppe der 'ordentlichen Erfolgsbeiträge' diejenigen Erträge ein, "die der Unternehmung tatsächlich zugeflossen sind und deren nachhaltiger und stetiger Zufluß auch weiterhin erwartet wird: 'Betriebs-Erfolg' und ...'Finanz-Erfolg'." Demgegenüber umschließt die Gruppe der 'außerordentlichen Erfolgsbeiträge' "einerseits 'Liquidationserträge' und 'außerordentliche Erträge', die der Unternehmung tatsächlich, wenn auch nur einmalig zugeflossen sind, sowie die 'Bewertungserträge', die lediglich Ergebnis einer Bewertungsaktivität sind."[1] Als Spitzenkennzahl dieses Systems ergibt sich der 'Gewinn vor Steuern', dessen Entstehung und Verwendung auf diese Art und Weise analysiert wird.[2]

Wie schon in einem früheren Teil dieser Arbeit festgestellt wurde,[3] ist es, nicht zuletzt wegen seines klaren Aufbaues und seiner Übersichtlichkeit, die Konzeption des Du-Pont-Control-Systems, die sich in der Praxis bewährt und auch weitgehend durchgesetzt hat. Auch in den theoretischen Über-

---

1) Hauschildt, J., Bilanzanalyse, Bilanzkritik und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 665

2) Hauschildt, weist jedoch darauf hin, daß diese Erfolgsanalyse "durch eine Strukturbilanz, in der die Bilanzen auf wenige Positionen überschaubar verdichtet und die Bilanzwerte als vH-Werte der Bilanzsumme ausgegeben sind", sowie eine "Wachstums- und Finanzflußanalyse", die "in komperativ-statischer Betrachtung die Herkunft und die Verwendung der Kapitalpositionen (zeigt) und ... vornehmlich zur Analyse der strukturellen Liquiditätssicherung herangezogen" wird, ergänzt werden muß. Vgl. dazu: Hauschildt, J., Bilanzanalyse, Bilanzkritik und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 666

3) Vgl. dazu S. 292

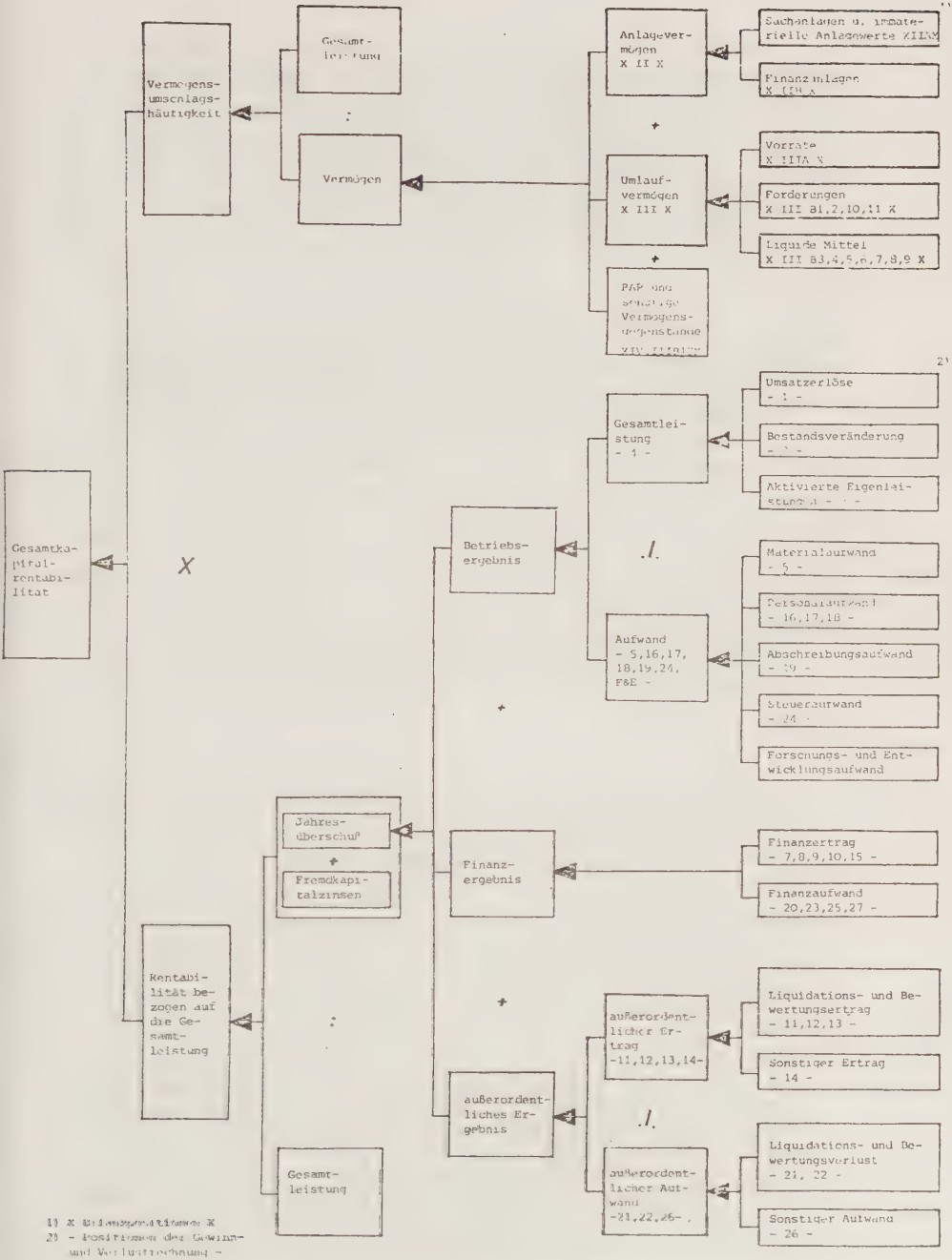
legungen, die sich mit diesem Problemkreis beschäftigt haben und immer noch beschäftigen, ist es das Du-Pont-Control-System, das am ausführlichsten und intensivsten diskutiert wurde und das als das am meisten ausgereifte System heute allgemein anerkannt wird. Spitzenkennzahl des Du-Pont-Control-Systems ist die Gesamtkapitalrentabilität, die auf die Zahlen der Erfolgsrechnung und die der Vermögenspositionen aufbaut, die damit in dieses System aufgenommen werden müssen. Allein für ein solch kompaktes und dennoch aussagekräftiges Kennzahlensystem besteht, wegen der Vielzahl möglicher Einwände, die gegen die Konzeption einer zukunftsorientierten Lageberichterstattung von den verschiedensten Seiten vorgebracht werden können und mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit auch vorgebracht werden, die Möglichkeit, sich im Rahmen einer zukunftsorientierten externen Rechnungslegung durchsetzen zu können.[1] Die Zahlen, auf die dann dieses zukunftsorientierte Du-Pont-Control-System aufbaut, sind in dem größten Teil der für diese Konzeption relevanten Unternehmungen vorhanden.[2] Sie werden bei diesen im Rahmen ihrer gesamtunternehmensbezogenen Ergebnis- und Finanzplanung, hier insbesondere in der kalkulatorischen Ergebnisplanung, der Aufwands- und Ertragsplanung und der Bilanzplanung ermittelt[3] und müssen demzufolge nur in das Du-Pont-Control-Schema übertragen werden. Ein in dieser Hinsicht aufgebautes, nach aktienrechtlichen Vorschriften modifiziertes und mit den entsprechenden Zahlen aus der gesamtunternehmensbezogenen Ergebnis- und Finanzplanung ausgestattetes Kennzahlensystem hätte im einzelnen folgendes Aussehen:

---

1) Im Rahmen der externen Rechnungslegung wäre ein Informationssystem, in dem neben einem Kennzahlensystem, das z.B. den 'Gewinn vor Steuern' als Spitzenkennzahl ermittelt und seine Entstehung und Verwendung analysiert, noch eine Strukturbilanz und eine Wachstums- und Finanzflußanalyse erstellt und veröffentlicht werden müßten, wahrscheinlich zu umfangreich. Die praktischen Realisationschancen für ein so umfangreiches Informationssystem wären naturgemäß geringer als für ein kompakteres System.

2) Vgl. S. 228 ff.

3) Vgl. S. 212 ff.



1) X Umlaufvermögen X
2) - Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung -

Abb. 15: Der Aufbau des nach aktienrechtlichen Vorschriften modifizierten Du-Pont-Control-Systems

Der Ansatz des auf diese Art und Weise nach aktienrechtlichen Vorschriften modifizierten Du-Pont-Control-Systems liegt in der Zerlegung der geplanten Gesamtkapitalrentabilität in zwei wesentliche, ihr zugrundeliegenden Komponenten. Zum einen wird die Umschlagshäufigkeit des geplanten Vermögens, zum anderen die geplante Rentabilität bezogen auf die geplante Gesamtleistung analysiert.

Im oberen Teil dieses Systems wird die geplante Zusammensetzung des Vermögens der Unternehmung gezeigt. Dabei wird eine Unterteilung dieser Größe in die beiden Hauptpositionen geplantes Anlagevermögen und geplantes Umlaufvermögen[1] vorgenommen, die dann noch durch die Position geplante Rechnungsabgrenzungsposten und geplante sonstige Vermögensgegenstände ergänzt werden. Das geplante Anlagevermögen, wobei es sich zwangsläufig um das Netto-Anlagevermögen handeln muß, wird dabei weiter unterteilt in die geplanten Sachanlagen und immateriellen Anlagewerte und die geplanten Finanzanlagen.[2] Das geplante Umlaufvermögen setzt sich aus den geplanten Vorräten, Forderungen und liquiden Mitteln zusammen.[3]

---

1) Im Durchschnitt aller Aktiengesellschaften betrug in den Jahren 1974 und 1975 das Anlagevermögen 52,8 % bzw. 52,3 % der Nettobilanzsumme, das Umlaufvermögen 46,3 % bzw. 46,7 %. Vgl. dazu: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1977 und 1978, a.a.O., S. 122

2) Im Durchschnitt aller Aktiengesellschaften betrug das Verhältnis Sachanlagen und immaterielle Anlagewerte zu Finanzanlagen in den Jahren 1974 und 1975 0,75 : 0,25 bzw. 0,74 : 0,26. Vgl. dazu: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1977 und 1978, a.a.O., S. 122

3) Während die Position geplante Vorräte die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, die unfertigen und fertigen Erzeugnisse sowie die Waren umfaßt, gehören zur Position geplante Forderungen die geleisteten Anzahlungen soweit sie nicht zum Anlagevermögen gehören, die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die Forderungen an verbundene Unternehmen sowie Forderungen aus Krediten an Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder. Die Position geplante flüssige Mittel um-

Fortsetzung s. nächste Seite

Im Rahmen der Ermittlung des geplanten Jahresüberschusses, die im unteren Teil dieses Systems vorgenommen wird, besitzt das erwartete Betriebsergebnis für die Externen die überragende Bedeutung. Das geplante Betriebsergebnis ergibt sich als Differenz zwischen der geplanten betrieblichen Gesamtleistung und den zur Erstellung dieser Leistung geplanten Aufwendungen.

Die geplante Gesamtleistung der Unternehmung setzt sich aus den geplanten Umsatzerlösen, den geplanten Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen sowie den geplanten aktivierbaren Eigenleistungen zusammen.

Zu den Umsatzerlösen[1)] sind nur solche Erlöse zu rechnen, die aus der betriebstypischen Beschäftigung der Unternehmung stammen. Dabei ist weniger auf den in der Satzung angegebenen Gegenstand der Gesellschaft, als vielmehr auf das tatsächliche Erscheinungsbild, die Unternehmenswirklichkeit und damit auf seine "Lieferungen und Leistungen

---

Forts. Fußnote 3) letzte Seite

faßt Wechsel, Schecks, Kassenbestand, Bundesbank- und Postscheckguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten, Wertpapiere des Umlaufvermögens, eigene Aktien, Anteile an einer herrschenden oder an der Gesellschaft mit Mehrheit beteiligten Kapitalgesellschaft.Anteile an einer herrschenden oder an der Gesellschaft mit Mehrheit beteiligten Kapitalgesellschaft müssen aus wirtschaftlichen Gründen nicht unbedingt liquide sein. Aus Gründen der Vereinfachung werden sie jedoch der Position liquide Mittel zugeordnet. Das Verhältnis Vorräte zu Forderungen und zu liquiden Mitteln betrug 1974 0,40 zu 0,49 zu 0,11 und 1975 0,40 zu 0,47 zu 0,13. Vgl. dazu: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1977 und 1978, a.a.O., S. 122

1) Die Umsatzerlöse sind nicht nur der bedeutendste Faktor im Rahmen der Gesamtleistung, sondern schlechthin die wichtigste Position in der Gewinn- und Verlustrechnung einer Unternehmung. So betrug in den Jahren 1974 und 1975 der durchschnittliche Anteil der Umsatzerlöse an der Gesamtleistung der Aktiengesellschaften 98% bzw. 98,5%. Vgl. dazu: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1977 und 1978, a.a.O., S. 124; Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 244

im Rahmen des Unternehmenszwecks"[1] abzustellen.[2] Alle nicht betriebstypischen Erlöse sind also nicht den Umsatzerlösen, sondern den sonstigen Erträgen zuzurechnen. Andererseits sind nicht nur die Erlöse aus selbstgefertigten und fertiggestellten Erzeugnissen als Umsatzerlöse anzusehen, "sondern auch Erlöse aus dem Verkauf von Schrott, halbfertigen Erzeugnissen, ungenutzten Rohwaren oder Rohstoffen."[3]

Die Position geplante Bestandsveränderung,[4] die ebenso wie die Position geplante aktivierbare Eigenleistungen[5]

---

1) Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, a.a.O., § 158 Tz. 4; WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 701

2) "Besteht der Geschäftszweig einer Gesellschaft in der Fertigung oder Erzeugung von Gegenständen, so sind nach § 158 Abs. 1 nur die Erlöse aus dieser Erzeugung und Fertigung Umsatzerlöse und in Nr. 1 der GuV auszuweisen. Besteht der Geschäftszweig im Vertrieb von Waren, so sind die Erlöse aus der Lieferung dieser Waren Umsatzerlöse". Vgl. dazu: Claussen, in: Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 158 Tz. 2

3) Claussen, in: Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 158 Tz. 4

4) Wenn auch im Durchschnitt bei allen Aktiengesellschaften die Umsatzerlöse den größten Anteil an der Gesamtleistung ausmachen, so kann doch insbesondere der Posten Erhöhung oder Verminderung des Bestandes an fertigen oder unfertigen Erzeugnissen bei Unternehmungen, die sich speziell mit langfristiger Fertigung wie z.B. dem Bau von Großanlagen beschäftigen, erhebliche Bedeutung besitzen. Hier werden die Umsatzerlöse je nach dem Umfang der Ablieferungen in der Planperiode sehr stark schwanken und erst durch die Korrekturgröße Bestandsveränderung wird sich ein einigermaßen klares Bild der Gesamtleistung ergeben. So betrug z.B. bei den Aktiengesellschaften im Wirtschaftszweig Maschinenbau der Anteil der Umsatzerlöse an der Gesamtleistung im Jahr 1975 nur 88,6 % im Vergleich zu 98,5 % bei allen Aktiengesellschaften. Vgl. dazu: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1978, a.a.O., S. 124

5) Dabei handelt es sich um die Planung für die im eigenen Betrieb zu erstellenden und für den Eigenbetrieb bestimmten aktivierbaren Leistungen wie selbstzuerstellende Bauten, Maschinen etc. und größere Reparaturen. Unerheblich ist es dabei, ob es sich um Erzeugnisse des eigenen Vertriebsprogramms oder um Anlagegegenstände anderer Art handelt. Vgl. dazu: Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpo-

eine Korrektur- und Ergänzungsposition zu den Umsatzerlösen ist,[1] zeigt die Veränderung in den Beständen, die die Gesellschaft am Ende der Planperiode voraussichtlich noch nicht abgesetzt hat.[2] Eine geplante Erhöhung der Bestände zeigt, daß es der Unternehmung aller Voraussicht nach nicht gelingen wird, die gesamte Erzeugung der Planperiode in Umsatzerlöse zu verwandeln. Die Mehrerzeugung ist aber ebenfalls Teil der geplanten betrieblichen Leistung und daher im Anschluß an die geplanten betrieblichen Umsatzerlöse zu zeigen. Zeigt der Posten hingegen eine Bestandsverminderung, so plant die Gesellschaft, ihren Umsatz durch Veräußerung vorhandener Bestände zu erhöhen. In diesem Posten werden dann die im Verhältnis zur wirklichen Periodenleistung zu hohen Umsatzerlöse korrigiert.

Um nun zu der im Rahmen der zukunftsorientierten Kennzahlenanalyse außerordentlich wichtigen Kennzahl geplantes Betriebsergebnis zu gelangen, ist es notwendig, von der geplanten Gesamtleistung den geplanten Aufwand, der in unmittelbarem Zusammenhang mit der Erstellung der geplanten Gesamtleistung steht, abzuziehen. Im einzelnen handelt es sich dabei um den geplanten Materiel-, Personal-, den Abschreibungs- und den Steueraufwand.[3] Als wesentliche Aufwandsposition, die in direktem Zusammenhang mit der betrieblichen Leistungserstellung steht, ist hier, obwohl ihr Ausweis im Aktiengesetz nicht ausdrücklich verlangt wird,[4] der

---

1) Vgl. Mellerowicz, in: Großkommentar zum AktG, a.a.O., § 157 Anm. 38

2) Zum Zusammenhang zwischen Bestandsveränderung nicht aufgrund von Mengenänderungen sondern Bewertungsmaßnahmen, z.B. durch Auflösung stiller Rücklagen in den Beständen oder durch Bewertung von Beständen mit einem unter den Herstellungskosten liegenden Börsen- und Marktpreis, vgl. Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 245

3) Hierbei handelt es sich um die wichtigsten Aufwandspositionen, die in einer Unternehmung anfallen. Insgesamt machten sie im Durchschnitt bei allen Aktiengesellschaften 1974 90,7 % und 1975 91,4 % der Gesamtleistung aus. Vgl. dazu: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1977 und 1978, a.a.O., S. 124

4) Diese Aufwendungen sind heute zu einer erheblichen Belastung in verschiedenen Wirtschaftszweigen geworden. So machen sie z.B. in der chemischen und pharmazeutischen Industrie ca. 5 % des Umsatzes aus. Vgl. dazu: Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 365

geplante Aufwand zu nennen, der auf die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit der Unternehmung entfällt.[1)]

Bei den Aufwendungen, die im Rahmen der Ermittlung des geplanten Betriebsergebnisses zu berücksichtigen sind, spielen die geplanten Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für bezogene Waren (Materialaufwand) die bedeutendste Rolle.[2)] Hier wird der gesamte Materialverbrauch der Unternehmung für den Fertigungsbereich erfaßt.[3)] Ebenso sind in diese Position die Fremdleistungen einzubeziehen, die den Materialaufwendungen im Fertigungsbereich gleichzusetzen sind, d.h. solche, die in die Fertigung eingehen.[4)]

---

1) Allerdings enthält die Vierte Richtlinie des Rates vom 25. Juli 1978 in Abschnitt 9 Art. 46 (Inhalt des Lageberichts) unter 2c ausdrücklich die Bestimmung, daß im Lagebericht auch auf den Bereich Forschung und Entwicklung einzugehen ist. Vgl. dazu: Vierte Richtlinie des Rates, Nr. L 222 a.a.O.

2) Insbesondere handelt es sich um die geplanten Aufwendungen für alle Fertigungsstoffe, Brenn- und Heizungsstoffe sowie andere Energieaufwendungen, Reinigungsmaterial, Reparaturstoffe, Baumaterial usw.. Bei Unternehmungen, die Waren vertreiben, sind hier die bezogenen Waren zum Einstandswert zu zeigen. Im Jahre 1974 betrug im Durchschnitt aller Aktiengesellschaften der Materialaufwand 56,6 % und 1975 56,7 % der Gesamtleistung. Vgl. dazu: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1977 und 1978, a.a.O., S. 124; WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 708

3) Wenn auch grundsätzlich die Aufwendungen des Verwaltungs- und Vertriebsbereichs nicht hier, sondern unter dem sonstigen Aufwand aufzuzeigen sind, so ist dennoch, nach übereinstimmender Literaturmeinung, eine Zuordnung geringfügigen Materialverbrauchs im Verwaltungs- und Vertriebsbereich zu dieser Position zulässig, da eine bis ins letzte gehende Trennung nicht möglich ist. Wichtig ist dabei nur, "daß der Gesichtspunkt der Kontinuität des Ausweises gewahrt wird," bzw. "eine Unterbrechung der Ausweiskontinuität ggf. die Vermerkpflicht nach § 157 Abs. 3 zur Folge" hat. Vgl. dazu: Mellerowicz, in: Großkommentar zum AktG, a.a.O., § 157 Anm. 41; WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 705

4) Claussen nennt hier als Beispiel : Die Lohnbearbeitung von Fertigteilen außer Haus wie Stanzen, Montage usw.. Claussen, in: Kölner Kommentar zum AktG, a.a.O., § 157 Tz. 26

Als weitere wesentliche Aufwandsposition im Rahmen der Ermittlung des geplanten Betriebsergebnisses ist der geplante Personalaufwand zu nennen,[1] da die in diesem Rahmen anfallenden Aufwendungen allein dem Zweck dienen, auch in der Zukunft die betriebliche Leistungserstellung zu ermöglichen. Auszuweisen sind hier alle geplanten Aufwendungen in bar oder Sachleistungen, die die Unternehmung in der Planperiode an Lohn oder Gehalt[2] und an gesetzlichen sozialen Abgaben für ihre Arbeitnehmer, Angestellten, die Mitglieder des Vorstandes und des Aufsichtsrates zahlen muß.[3] Ebenso sind hier die geplanten Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung zu erfassen.[4]

In der Position Abschreibungsaufwand sind die voraussichtlichen Wertminderungen des Sachanlagevermögens und der immateriellen Anlagewerte auszuweisen.[5] Sachanlagen und immaterielle Anlagewerte dienen primär der betrieblichen Leistungserstellung. Die Zuordnung der hierauf verrechneten Abschreibungen zu den Aufwendungen, die die Höhe des

---

1) Im Jahre 1974 betrug der Personalaufwand im Durchschnitt bei allen Aktiengesellschaften 23,5 % der Gesamtleistung, in 1974 24,1 %. Vgl. dazu: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1977 und 1978, a.a.O., S. 124

2) Hierzu gehören auch die Gewinnbeteiligungen der Arbeiter und Angestellten. Vgl. dazu: Claussen, in: Kölner Kommentar zum AktG, a.a.O., § 157 Tz. 54

3) Vgl. Mellerowicz, in: Großkommentar zum AktG, a.a.O., § 157 Anm. 54

4) Im einzelnen handelt es sich dabei um Pensionszahlungen, Zuweisungen zu den Pensionsrückstellungen, Zahlungen an Pensions- und Versorgungskassen und um Aufwendungen für Betriebsangehörige, Pensionäre und Hinterbliebene ohne konkrete Gegenleistung. Claussen, in: Kölner Kommentar zum AktG, a.a.O., § 157 Tz. 58 und 59

5) Im Durchschnitt aller Aktiengesellschaften betrug der Anteil dieser Position an der Gesamtleistung 1974 4,9 % und 1975 5,0 %. Vgl. dazu: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1977 und 1978, a.a.O., S. 124

geplanten Betriebserfolges beeinflussen, ist damit eindeutig. Zu den hier zu berücksichtigenden Aufwendungen gehören die voraussichtlichen planmäßigen und außerplanmäßigen Abschreibungen, Teilwertabschreibungen und Sonderabschreibungen nach dem Einkommensteuerrecht.[1] Ebenso sind die geplanten Abschreibungen auf die Sonderposten des Anlagevermögens, die im Gesetz ausdrücklich vorgesehen sind, dieser Position zuzuordnen.[2]

Die Position Steueraufwand[3] umfaßt die voraussichtliche Gesamtsteuerbelastung der Gesellschaft. Hier sind all die Steuerzahlungen, die die Gesellschaft als Steuerschuldner aller Voraussicht nach zu entrichten hat, auszuweisen. Im einzelnen handelt es sich dabei um Steuern von Einkommen, vom Ertrag und vom Vermögen sowie um sonstige Steuern. Die Zuordnung zu den Aufwendungen, die den geplanten Betriebserfolg beeinflussen, ist weitgehend eindeutig.

Das geplante Finanzergebnis, das neben dem geplanten Betriebserfolg und dem erwarteten außerordentlichen Ergebnis die Grundlage des geplanten Jahresüberschusses bildet, hat mit dem Betriebsergebnis gemeinsam, daß die Erträge und Aufwendungen, auf denen es aufbaut, weitgehend als nachhaltig und stetig erwartet werden.[4] Von diesem Blickwinkel aus unterscheiden sich beide Größen erheblich vom

---

1) Vgl. Mellerowicz, in: Großkommentar zum AktG, a.a.O., § 157 Anm. 62

2) Hier handelt es sich um die geplanten Abschreibungen auf die aktivierten Kosten der Ingangsetzung des Geschäftsbetriebes, auf einen derivativen Firmenwert sowie auf einen Verschmelzungsmehrwert. Vgl. dazu: WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 716

3) Im Durchschnitt aller Aktiengesellschaften betrug der Anteil dieser Position an der Gesamtleistung 1974 5,1 % und 1975 5,0 %. Vgl. dazu: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1977 und 1978, a.a.O., S. 124

4) Vgl. Hauschildt, J., Bilanzanalyse, Bilanzkritik und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 665

außerordentlichem Ergebnis.

Das geplante Finanzergebnis ergibt sich als Differenz zwischen den geplanten Finanzerträgen und den geplanten Finanzaufwendungen. Zu den erwarteten Finanzerträgen zählen zum einen die Erträge aus Gewinngemeinschaften, Gewinnabführungs- und Teilgewinnabführungsverträgen sowie die Erträge aus Verlustübernahme. Diesen erwarteten Erträgen stehen die erwarteten Aufwendungen auf Grund einer Gewinngemeinschaft, eines Gewinnabführungsvertrages und eines Teilgewinnabführungsvertrages sowie die Aufwendungen aus Verlustübernahme direkt gegenüber.[1] Zu den Finanzerträgen sind weiterhin die erwarteten Erträge aus Beteiligungen, anderen Finanzanlagen[2] sowie die sonstigen Zinsen und ähnliche Erträge hinzuzurechnen. Diesen erwarteten Finanzerträgen stehen zum einen die erwarteten Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Beteiligungen und Finanzanlagen[3] mit Ausnahme des Betrags, der in die Pauschalwertberichtigung zu Forderungen einzustellen ist, sowie die Zinsen und ähnliche Aufwendungen gegenüber.

Im Rahmen der zukunftsorientierten Kennzahlenanalyse kommt bei der Analyse des Zustandekommens des geplanten Jahres-

---

1) Zu einer ausführlichen Analyse der Aussagefähigkeit dieser Positionen vgl. Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 309. f.

2) In Abgrenzung zu den Beteiligungserträgen sind hier die Zinsen und Dividenden aus Wertpapieren des Anlagevermögens, die nicht in Beteiligungsabsicht erworben und gehalten werden, auszuweisen. Vgl. dazu: Claussen, in: Kölner Kommentar zum AktG, a.a.O., § 157 Tz. 39

3) Die Abgrenzung der Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Sachanlagen und immaterielle Anlagewerte einer- und auf Finanzanlagen andererseits ist deshalb notwendig, weil sie sich in ihrem betriebswirtschaftlichen Charakter doch sehr stark unterscheiden. Vgl. dazu: Claussen, in: Kölner Kommentar zum AktG, a.a.O., § 157 Tz. 60

überschusses der Position Finanzergebnis im Vergleich zu den anderen, den geplanten Jahresüberschuß bestimmenden Größen, wohl in den meisten Fällen die geringste Bedeutung zu. Zum einen wird dieses Ergebnis von der Höhe her bei weitem nicht an das Betriebsergebnis, mit dem es die Gemeinsamkeit hat, daß es als nachhaltig und stetig angesehen wird, heranreichen, zum anderen sind bei der Position Finanzergebnis, im Vergleich zum außerordentlichen Ergebnis, kaum Manipulationsmöglichkeiten gegeben, weil sowohl die Finanzerträge als auch die Finanzaufwendungen weitgehend aufgrund vertraglicher Regelungen erhalten bzw. gezahlt werden.

Das geplante außerordentliche, als drittes den geplanten Jahresüberschuß beeinflussende Ergebnis, ergibt sich als Differenz zwischen dem geplanten außerordentlichen Ertrag und dem geplanten außerordentlichen Aufwand.

Der geplante außerordentliche Ertrag setzt sich aus dem geplanten Liquidationsertrag, dem geplanten Bewertungsertrag und dem geplanten sonstigen Ertrag[1] zusammen. Diesen Größen steht der geplante außerordentliche Aufwand als Summe der geplanten Liquidations- und Bewertungsverluste sowie der sonstigen geplanten Aufwendungen[2] gegenüber.

---

1) § 157 Abs. 1 AktG verlangt hier den getrennten Ausweis von sonstigen und außerordentlichen sonstigen Erträgen. Diese Abgrenzung ist allerdings fließend, "weil auch den ordentlichen sonstigen Erträgen wesentlich ist, nicht aus dem normalen Geschäft herzurühren." Vgl. dazu: Claussen, in: Kölner Kommentar zum AktG, a.a.O., § 157 Tz. 49; aus Vereinfachungsgründen wird hier der gesamte sonstige Ertrag und der gesamte sonstige Aufwand dem außerordentlichen Ergebnis zugerechnet.

2) Diese Komplementärposition zu den sonstigen Erträgen erfaßt alle Aufwendungen, die nicht in einen der anderen Aufwandsposten, die das Gliederungsschema beinhaltet, eingehen. Vgl. dazu im einzelnen: WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 722

Gerade diese Position, geplantes außerordentliches Ergebnis, ist für die externen Koalitionsteilnehmer bei der Analyse der geplanten Rentabilität der Unternehmung von außerordentlicher Wichtigkeit. Ganz offensichtlich bieten sich für die Ersteller der Rechnungslegung die Größen, die die Höhe des geplanten außerordentlichen Ergebnisses bestimmen, an, wenn es gilt, die zukünftige Rentabilität der Unternehmung günstiger darzustellen als dies eigentlich der Fall ist. Um die Auswirkungen eines ungünstigen zukünftigen Betriebsergebnisses auf die zukünftige Rentabilität der Unternehmung nicht allzu stark zur Wirkung kommen zu lassen, eignet sich als erste Maßnahme der Ausweis von Bewertungserträgen, also von Erträgen aus Zuschreibungen zu Gegenständen des Anlagevermögens,[1] aus der Herabsetzung der Pauschalwertberichtigungen zu Forderungen und aus der Auflösung von Rückstellungen.[2] Als letzte Maßnahme wird aller Wahrscheinlichkeit nach die Veräußerung von Gegenständen des Anlagevermögens über Buchwert und damit die Erzielung eines effektiven außerordentlichen Gewinns vorgenommen werden.

Um nun die geplante Rentabilität der Unternehmung bezogen auf ihre Gesamtleistung berechnen zu können, ist es notwendig, zu dem geplanten Jahresüberschuß die voraussicht-

---

1) Zuschreibungen zu Gegenständen des Anlagevermögens sind nur in Sonderfällen, nämlich zur Anpassung an die Steuerbilanz oder bei Auflösung von nunmehr unbegründeter außerordentlicher AfA oder Wertberichtigung zulässig. Zuschreibungen zu Gegenständen des Umlaufvermögens sind in den sonstigen Erträgen auszuweisen. Vgl. dazu: Claussen, in: Kölner Kommentar zum AktG, a.a.O., § 152 Tz. 5; Godin/Wilhelmi, Aktiengesetz, a.a.O., § 157 Anm. 13

2) Nach § 156 Abs. 4 AktG sind Rückstellungen dann aufzulösen, wenn "nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung" mit einer Nichtinanspruchnahme zu rechnen ist.

lich anfallenden Fremdkapitalzinsen hinzuzuaddieren.[1)]

Durch die Veröffentlichung des oben aufgezeigten nach aktienrechtlichen Vorschriften modifizierten Du-Pont-Control-Systems im Lagebericht wird die Unternehmensleitung als Ersteller der externen Rechnungslegung also gezwungen, die wirtschaftlichen Ergebnisse sämtlicher von ihr geplanten und in der Planperiode voraussichtlich auszuführenden Maßnahmen in den einzelnen Unternehmensbereichen offenzulegen[2)] und die erwarteten Auswirkungen dieser geplanten Entwicklung einzelner Ertrags-, Aufwands- und Vermögenspositionen auf die Gesamtkapitalrentabilität aufzuzeigen. Die externen Koalitionsteilnehmer erhalten dann, wie bisher allein die internen Koalitionsteilnehmer, unternehmerische Planungsdaten, die in kompakter, praktikabler und in einer in der Praxis bewährten Systematik die geplante Gesamtkapitalrentabilität der Unternehmung aufzeigen. Damit wird eines der wesentlichsten Informationsbedürfnisse der Externen erfüllt.

Es ist dabei jedoch zu beachten, daß in diesem zukunftsorientierten Kennzahlensystem nicht das "wirklich" in der Unternehmung vorhandene Vermögen und nicht der "wirklich" in ihr erwirtschaftete Ertrag ausgewiesen werden. Die Daten, aus denen dieses Kennzahlensystem erstellt wird, dienen, da sie auf die Gliederung der retrospektiven Rechnung aufbauen und auch die dort aufzuzeigenden Positionen enthalten, hauptsächlich zur bewußten ex ante Gestaltung

---

1) "Fremdkapitalzinsen sind der Ertrag des Fremdkapitals. Da sie dem Kapitalgeber geschuldet werden, stellen sie für den Betrieb Aufwand dar, sind also nicht im Gewinn enthalten und müssen deshalb für die Berechnung der Gesamtkapitalrentabilität dem Gewinn hinzugerechnet werden". Vgl. dazu: Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 37

2) Vgl. Potthoff, E., Imneuen Jahrzehnt. Instrumente der Unternehmensführung richtig nutzen, a.a.O., S. 3

jener Informationen, die den Rechnungslegungsadressaten am Ende der Planperiode in Form von Ist-Zahlen mit den retrospektiven Informationsinstrumenten Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung präsentiert werden. Auch bei der Erstellung dieses zukunftsorientierten Kennzahlensystems hat die Unternehmensleitung die Möglichkeit, die aktienrechtlichen Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte auszunutzen.[1)]

Abgesehen von diesem Nachteil, der, um einen späteren Vergleich der Soll-Kennzahlen mit den Ist-Zahlen von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung zu ermöglichen, nicht abgestellt werden kann, bringt die oben vorgeschlagene Ausgestaltung des Lageberichts jedoch ein erhebliches Mehr an für eine rationale Entscheidungsfindung der Externen notwendigen Informationen. Neben der geplanten zukünftigen Gesamtkapitalrentabilität der Unternehmung werden den Externen auch die dieser Berechnung zugrundeliegenden Größen soweit wie möglich detailliert und aufgespalten in die wesentlichen Komponenten Betriebsergebnis, Finanzergebnis und außerordentliches Ergebnis aufgezeigt. Die Analyse des Zustandekommens der Größe geplante Gesamtkapitalrentabilität wird so wesentlich effektiver und aussagefähiger.[2)]

Die Unternehmensführung selbst befindet sich bei der Erstellung des zukunftsorientierten Kennzahlensystems hinsichtlich möglicher Manipulationen in einer schwierigen Lage. Versucht sie, das Erwartungsniveau bewußt herunter zuschrauben, so wird ihr von Seiten der Externen, denen

---

1) Vgl. Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK - a.a.O., S. 377

2) Zu den bei der Analyse im einzelnen auftauchenden Fragen vgl. Hauschildt, J., Bilanzanalyse mit Kennzahlensystemen, a.a.O., S. 6; Lachnit, L., Kennzahlensysteme als Instrument der Unternehmensanalyse, dargestellt an einem Zahlenbeispiel, a.a.O., S. 42 f.

die Zahlen ähnlicher Unternehmungen vorliegen, der Vorwurf gemacht werden, sie sei nicht aktiv und risikofreudig genug. Zeigt sich dann im Nachhinein noch, daß die von der Unternehmensleitung angegebenen Plandaten ständig übertroffen werden, wird für die Externen deutlich, daß die Unternehmensleitung im Rahmen der zukunftsorientierten externen Rechnungslegung nicht die "wahren" Pläne offenlegt. Die Unternehmensleitung und das von ihr erstellte Zahlenmaterial wird unglaubwürdig. Wird die Unternehmensleitung dagegen zu optimistische Daten veröffentlichen, so muß sie sich verantworten, wenn diese Vorgaben nicht erreicht werden. Sie wird sich dann dem Vorwurf der mangelnden Flexibilität stellen müssen.[1] Aus all diesen Gründen kann man davon ausgehen, daß die Unternehmensleitung im eigenen Interesse realistische Zahlen, nämlich diejenigen, die sie selbst im Rahmen der gesamtunternehmensbezogenen Ergebnis- und Finanzplanung plant, veröffentlicht.

Auch der bilanzpolitische Spielraum der Unternehmensleitung, insbesondere die sogenannten Vor-Stichtag-Dispositionen, wird durch eine so geartete Berichterstattung stark eingeschränkt werden. So wird es für die Unternehmensleitung sehr schwierig, dann z.B., wenn die Unternehmung das geplante Betriebsergebnis nicht erreicht hat, durch Erhöhung des außerordentlichen Ergebnisses trotzdem die geplante Gesamtkapitalrentabilität zu erreichen. Eine solche Maßnahme wird die Externen zu kritischen Fragen herausfordern. Die Unternehmensleitung wird dementsprechend nur dann zu solchen Maßnahmen greifen, wenn sie ihr Vorgehen stichhaltig begründen kann.

Nicht gelöst wird durch die oben vorgeschlagene Ausgestaltung des Lageberichts die Frage nach der zukünftigen

---

1) Vgl. Busse von Colbe, W., Prognosepublizität von Aktiengesellschaften, a.a.O., S. 116

finanziellen Sicherheit der Unternehmung,[1] die als zweites wesentliches Informationsbedürfnis der Externen herausgearbeitet wurde.[2] Zur Lösung dieses Problems bietet die Literatur andere Instrumente, sogenannte Liquiditätskennzahlensysteme an. Inwieweit diese die ihnen gestellte Aufgabe lösen können und inwieweit sich diese zur Aufnahme in die externe Rechnungslegung eignen, soll im folgenden untersucht werden.

2.3.3.3. Kritische Analyse der in Theorie und Praxis bekannten Methoden zur Untersuchung der Liquidität der Unternehmung hinsichtlich ihrer möglichen Verwendung im Rahmen einer zukunftsorientierten Lageberichterstattung

2.3.3.3.1. Bedeutung und Notwendigkeit von Liquiditätsanalyse und Liquiditätsprognose für die Unternehmung und ihre externen Koalitionsteilnehmer

Das Unternehmensziel der jederzeitigen Liquidität ist das zentrale Anliegen der Unternehmung, da von ihrer Aufrechterhaltung die Existenz der Unternehmung abhängt.[3] Deshalb ist der Wunsch nach Informationen über die zukünftige Liquidität der Unternehmung auch mit das wesentlichste Informationsbedürfnis, das die Externen von der Unternehmensleitung befriedigt haben wollen.

---

1) Vgl. Hauschildt, J., Bilanzanalyse mit Kennzahlensystemen, a.a.O., S. 3

2) Vgl. dazu S. 274 ff.

3) Vgl. Reichmann, T./Lachnit, L., Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, a.a.O., S. 717

Die jederzeitige Sicherstellung der Liquidität ist bei allen unternehmerischen Entscheidungen-ganz gleich welches Ziel mit ihnen verfolgt wird- als strenge Nebenbedingung zu beachten.[1] Weder die Erzielung maximalen Gewinns[2] und erst recht nicht das Erreichen eines maximalen Umsatzes[3] stellen die jederzeitige Liquidität sicher.

Die Problematik der Liquiditätsanalyse und der Liquiditätsprognose beinhaltet sowohl ein informatorisches als auch ein methodisches Problem.[4] Das informatorische Problem liegt dann, wenn man sich bei der Liquiditätsprognose auf innerbetriebliches Zahlenmaterial, insbesondere die Finanzpläne der Unternehmung stützen kann,[5] allein in dem Problem, die Realisierbarkeit der zukunftsorientierten Finanzpläne der Unternehmung, z.B. durch Überprüfung der Genauigkeit der früher von der Unternehmensleitung aufgestellten Finanzpläne, abzuschätzen. Das methodische Problem ist darin zu

---

1) Vgl. Stützel, W., Liquidität, in: HdS, Bd. VI, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S. 625

2) So hat sich in der Praxis schon mehrfach gezeigt, daß auch Unternehmungen mit einer sehr günstigen Gewinnlage nicht mehr zahlungsfähig waren.

3) "Wie stabil eine Firma ist, darüber sagt der Umsatz allein noch nichts aus. Ein kleiner Umsatz kann gesund, weil ertragreich sein, ein großer ungesund, so unter dem Strich in der Kasse nichts bleibt. Daß etwas in der Kasse ist, daß man flüssig bleibt, dies entscheidet heute das Schicksal einer Firma". Süddeutsche Zeitung Nr. 262 vom 13.10. 1973, S. 8, zitiert nach Göppl, H., Aufbau und Abhängigkeiten der Finanzplanung, in: WPg 1974, 27. Jg., S. 4

4) Vgl. Schult, E., Wirksame Liquiditätsprognose mit Hilfe der Kennzahl: Liquiditätselastizität, a.a.O., S 570

5) Bei der externen Analyse ist das informatorische Problem umfassender. Während die Liquidität der Unternehmung durch zeit- und umfangsmäßig richtige Steuerung von Zahlungsströmen gesichert wird, weist die Informationsquelle der Externen, nämlich der Jahresabschluß, nur Erfolgsströme (Erträge und Aufwendungen) bzw. aufsummierte und/oder korrigierte Zahlungsmittelbestände (Bilanzpositionen) aus. Vgl. dazu: Schult, E., Wirksame Liquiditätsprognose mit Hilfe der Kennzahl: Liquiditätselastizität, a.a.O., S. 570

sehen, "daß sämtliche Methoden der Liquiditäsanalyse vergangenheitsbezogen sind, das Ziel der Liquiditätsanalyse aber nicht die Untersuchung der Vergangenheit ist, sondern die Prognose zukünftiger Entwicklungen."[1)]

Wenn in dieser Arbeit der Liquiditätsdefinition von Witte gefolgt wird, die besagt: "Liquidität (oder Zahlungsfähigkeit) ist die Fähigkeit der Unternehmung, die zu einem Zeitpunkt zwingend (d.h. vertraglich oder gesetzlich zwingend bzw. wirtschaftlich unumgänglich) fälligen Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt erfüllen zu können; sie muß während des Bestehens der Unternehmung zu jedem Zeitpunkt gegeben sein,"[2)] so wird klar, daß es hinsichtlich der Liquidität einer Unternehmung nur zwei Möglichkeiten gibt: entweder ist eine Unternehmung liquide, d.h. zahlungsbereit oder sie ist illiquide, d.h. zahlungsunfähig.[3)]

In der Literatur wird der Begriff der Liquidität in zweifacher Bedeutung verwandt:[4)]

---

1) Schult, E., Wirksame Liquiditätsprognose mit Hilfe der Kennzahl Liquiditätselastizität, a.a.O., S. 570; zu diesem Problem führt Schult weiter aus, daß es das einzige Ziel der vergangenheitsorientierten Liquiditätsanalyse sein kann, Informationen für die Prognose der zukünftigen Liquiditätslage zu liefern. Die Antwort auf die Frage, ob eine Unternehmung in der Vergangenheit immer liquide war, ist relativ einfach. Existiert sie zum Analysezeitpunkt noch, so war sie zu jedem Zeitpunkt der Vergangenheit liquide. Existiert sie nicht mehr, so war sie spätestens nach der Liquidation illiquide. Gleichgültig ist bei dieser Betrachtung, ob der Auflösungsgrund für die Unternehmung Illiquidität war oder nicht. Vgl. dazu: Schult, E., Wirksame Liquiditätsprognose mit Hilfe der Kennzahl: Liquiditätselastizität, a.a.O., S. 571; Zur Notwendigkeit und Problematik der Liquiditätsprognose vgl. auch: Stützel, W., Liquidität, betriebliche, in: HdB, a.a.O., Sp. 2520

2) Witte, E., Die Liquiditätspolitik der Unternehmung, a.a.O., S. 3 und 15

3) Zu den in der Literatur zu findenden Begriffen "Überliquidität" und "Unterliquidität" vgl. Wöge, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 528

4) Vgl. zu dem folgenden: Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S 526 f.; Wöhe, G./ Bilstein, J., Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, a.a.O., S. 22 f.

1. Zum einen wird darauf abgestellt, ob und wie Vermögenswerte aus der Unternehmung als Zahlungsmittel verwendet oder in Zahlungsmittel umgewandelt werden können (Vermögensliquidität bzw. absolute Liquidität).
2. Zum anderen wird mit dem Begriff der Liquidität ein Deckungsverhältnis, konkret das Verhältnis zwischen verfügbaren Geldmitteln und fälligen Verbindlichkeiten bezeichnet (relative Liquidität), das in Kennzahlen ausgedrückt werden kann und sich statisch, d.h. stichtagsbezogen (Liquiditätsgrad) oder dynamisch als Entwicklung der zukünftigen Liquidität eines Zeitraums durch Verwendung von Zukunftswerten im Rahmen eines Finanzplanes interpretieren läßt (Finanzplanliquidität).

"Liquidität im Sinne von Liquidierbarkeit ist für die Zahlungsfähigkeit des Betriebes zwar von Bedeutung, für die betrieblichen Entscheidungen genügt aber nicht die Kenntnis der absoluten Liquidität, ..., sondern es muß auch die Beziehung zum Kapitalbereich hergestellt werden. Entscheidend ist, daß die fälligen Verbindlichkeiten durch liquide Mittel oder durch Vermögensteile gedeckt sind, die fristgerecht in Zahlungsmittel transformiert werden können."[1] Dabei ist die Planung und Überwachung des finanziellen Gleichgewichts im Sinne ständiger Zahlungsbereitschaft als Zentralproblem der Liquidität der Unternehmung eindeutig "ein dynamisches Problem und läßt sich allein durch Prognostizierung zukünftiger Einzahlungs- und Auszahlungsströme lösen."[2]

---

1) Wöhe, G./Bilstein, J., Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, a.a.O., S. 23

2) Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 528

2.3.3.3.2. In Theorie und Praxis bekannte Methoden zur Liquiditätsanalyse und Liquiditätsprognose und ihre mögliche Verwendung im Rahmen einer zukunftsorientierten Lageberichterstattung

Unter dem Gesichtspunkt der Unternehmensfortführung (going-concern-principle) ist es die Aufgabe der Liquiditätsanalyse zu fragen, "wie wahrscheinlich es überhaupt zur Zahlungsunfähigkeit und damit zum Risikofall der zwangsweisen Liquidation kommt."[1] In Theorie und Praxis sind dabei verschiedene Methoden zur Analyse der Liquidität und der Liquidierbarkeit bekannt. Bei diesen Methoden wird in der Regel eine Unterscheidung zwischen bestandsorientierten, stromgrößenorientierten und kombinierten Methoden getroffen.[2]

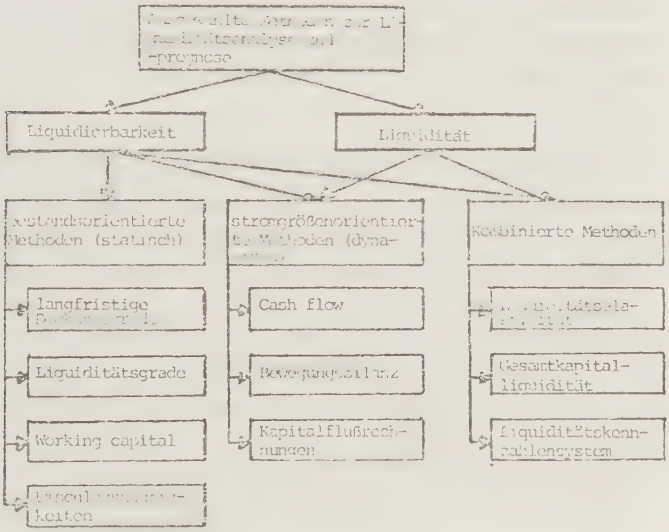


Abb. 16: Ausgewählte Methoden zur Liquiditätsanalyse und Liquiditätsprognose

1) Coenenberg, A., Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, a.a.O., S. 356

2) Vgl. dazu insbesondere: Coenenberg, A., Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, a.a.O., S. 356 ff.; Schult, E., Wirksame Liquiditätsprognose mit Hilfe der Kennzahl: Liquiditätselastizität, a.a.O., S. 571 f.; Schult, E., Bilanzanalyse. Möglichkeiten und Grenzen externer Unternehmensbeurteilung, 3. Aufl., Freiburg 1978, S. 41 ff.

Mit Hilfe der bestandsorientierten Methoden[1] wird versucht, aus der Gegenüberstellung von Aktiv- und Passivpositionen ein Urteil darüber zu gewinnen, ob es der Unternehmung gelingen wird, ihren Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt nachzukommen. Hypothesen über die üblichen Fristen, innerhalb derer die einzelnen Vermögens- und Passivpositionen zu Zahlungen führen, sind dabei die Grundlage der Gegenüberstellung.[2]

Das Problem der bestandsorientierten Methoden liegt darin,[3] daß sich

- aus der Bilanz nicht ersehen läßt, zu welchem genauen Zeitpunkt Zahlungsverpflichtungen anfallen bzw. die entsprechenden Vermögensteile in Zahlungsmittel umgewandelt werden können,
- die Bewertung in der Bilanz prinzipiell nicht im Hinblick auf mögliche Einzahlungen bzw. Auszahlungen vor-

---

1) Bei der Ermittlung der langfristigen Deckungsgrade werden langfristige Aktivteile langfristigen Passivteilen gegenübergestellt. Deckungsgrad A (Eigenkapital: Anlagevermögen) und Deckungsgrad B (Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital: Anlagevermögen) sind die praktisch bedeutendsten. Dementsprechend sind die Liquiditätsgrade der Quotient aus kurzfristigen Aktivteilen und kurzfristigen Passivteilen. Unterschieden wird in der Regel zwischen der Liquidität 1. und 2. und 3. Grades. Das Working Capital in seinen verschiedenen Formen des net working capital, der working capital ratio oder der current ratio wird nicht einheitlich definiert. In Form einer Differenz oder eines Quotienten werden dem Umlaufvermögen die kurz- bis mittelfristigen Verbindlichkeiten gegenübergestellt. Umschlagshäufigkeiten werden schließlich dadurch ermittelt, daß Vermögenspositionen den Abgängen von diesen Positionen gegenübergestellt werden. Die bekanntesten Umschlagshäufigkeiten sind die Umschlagsdauer des Anlage- oder des Umlaufvermögens. Vgl. dazu: Coenenberg, A., Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, a.a.O., S. 356 ff.; Schult, E., Bilanzanalyse, a.a.O., S. 43 ff.; Leffson, U.,Bilanzanalyse, a.a.O., S. 63 ff.

2) Vgl. Leffson, U., Bilanzanalyse, a.a.O., S. 64

3) Vgl. dazu ausführlich: Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, a.a.O., S 201 f.

genommen wird, da zum einen historische Werte anzusetzen sind, zum anderen nach dem Vorsichtsprinzip die möglichen Einzahlungen eher zu niedrig, die möglichen Auszahlungen eher zu hoch anzusetzen sind,

- die Bilanz nicht alle möglichen Einzahlungen und Auszahlungen, die die zukünftige Liquidität beeinflussen, enthält. Wichtige und umfangreiche Größen, wie zu zahlende Löhne, Materialausgaben etc. fehlen.[1)]

Die Aussagekraft der bestandsorientierten Größen ist aus den genannten Gründen nur beschränkt. "Während die Liquidierbarkeit im Einzelfall eventuell noch zahlenmäßig analysiert und beurteilt werden kann, ist eine Aussage über die zukünftige Liquidität nur tendenziell insofern möglich, als unterstellt wird, daß das liquiditätsmäßige Verhalten der Geschäftsleitung in Vergangenheit wie in Zukunft gleich ist."[2)]

Da die Liquidität, wie bereits gezeigt wurde, ein Problem der Abstimmung von Stromgrößen ist, wird mit den stromgrößenorientierten Liquiditätsanalysen versucht, Antwort auf die Frage zu finden, welche Finanzmittel aus dem Betriebsprozeß erwirtschaftet und wie sie verwendet werden. Die stromgrößenorientierte Liquiditätsanalyse prognostiziert dabei die künftigen Zahlungsströme aus den Zahlungsströmen der Vergangenheit, und nicht wie die bestandsorientierte Liquiditätsanalyse aus den gegenwärtigen Beständen.[3)] Die bekanntesten stromgrößenorientierten Liquiditätsanalysen sind der Cash-flow, die Bewegungsbilanz und die Kapital-

---

1) Vgl. dazu auch: Pochmann, H.G., Kann die Liquiditätslage aus der Bilanz erkannt werden?, in: WPg 1962, 15. Jg., S. 41 f.

2) Schult, E., Bilanzanalyse, a.a.O., S. 43

3) Vgl. Coenenberg, A., Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, a.a.O., S. 362

flußrechnung in ihren verschiedenen Varianten.[1)]

Während die Aussagefähigkeit der Bewegungsbilanz, die im Grunde genommen nicht auf Strömungsgrößen, sondern nur auf Differenzen zwischen Bestandsgrößen an unterschiedlichen Stichtagen basiert, in der Literatur im Hinblick auf ihre Aussagefähigkeit als Instrument der Liquiditätsanalyse und Liquiditätsprognose eindeutig negativ beurteilt wird,[2)] werden der Cash-flow[3)] und die Kapitalflußrechnung[4)] aus

---

1) Aufgabe des Cash-flow ist es, den von einer Unternehmung aus eigener Kraft erwirtschafteten Überschuß der Einzahlungen über die Auszahlungen auszudrücken. Seine Definition reicht von Cash-flow = Jahresüberschuß + Abschreibungen bis hin zu detaillierten Einzahlungsüberschußrechnungen. Mit den verschiedenen Formen der Kapitalflußrechnung wird versucht, durch einfache Substraktion zweier aufeinanderfolgender Bilanzen (Bewegungsbilanz), durch Erweiterung der Bewegungsbilanz um Kontenumsätze und/oder Größen aus der Gewinn- und Verlustrechnung oder durch Betrachtung nur einzelner Positionen des Jahresabschlusses, z.B. liquide Mittel, Netto-Geldvermögen usw., auf die Fristigkeit einzelner Mittelverwendungen bzw. Mittelherkünfte zu schließen. Vgl. dazu im einzelnen: Lachnit, L., Wesen, Ermittlung und Aussage des cash-flow, in: ZfbF 1973, 25. Jg., S. 59 ff.; Käfer, K., Praxis der Kapitalflußrechnung, Stuttgart 1969; v. Wysocki, K., Die Kapitalflußrechnung als integrierter Bestandteil des aktienrechtlichen Jahresabschlusses, in: WPg 1971, 24. Jg., S. 617 ff.; Wöhe, G., Bilanzierung und Bilanzpolitik, a.a.O., S. 282 ff.; Coenenberg, A., Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, a.a.O., S. 361 ff.

2) Sowohl hinsichtlich der Vollständigkeit der dargestellten Zahlungsmittelbewegungen als auch der Aussagen über die Fristen der Zahlungsvorgänge haften der Bewegungsbilanz dieselben Mängel an, wie den Beständebilanzen, die ihren Rechnungen zugrundeliegen. Vgl. dazu: Bieg, H., Schwebende Geschäfte in Handels- und Steuerbilanz, a.a.O., S. 224

3) Dem Cash-flow kommt unter den bekannten Liquiditätskennzahlen eine relativ große Bedeutung zu. Mit seiner Hilfe kann der Überschuß der Einzahlungen über die laufenden Auszahlungen eines Geschäftsjahres aufgezeigt werden. "Je höher dieser Betrag ist, desto weniger muß liquiditätsbeanspruchendes Fremdkapital zur Finanzierung unregelmäßiger Mittelverwendung aufgenommen werden. Der Cash-flow ist somit tendenziell ein Indikator für finanzielle Unabhängigkeit und Stabilität". Vgl. dazu: Schult, E., Bilanzanalyse, a.a.O., S. 56

4) Vgl. dazu insbesondere: Busse von Colbe, W., Kapitalflußrechnungen als Berichts- und Planungsinstrument, in:Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 6/7, Wiesbaden 1968, S. 11 ff.; Leffson, U., Der Ausbau unternehmerischer Rechenschaft durch vollständigen Kapitaldispositionsnachweis, a.a.O., S. 8 ff.; Jacobs, O.H./Greif, M., Kapitalflußrechnungen als mögliche Ergänzungsinstrumente zum aktienrechtlichen Jahresabschluß, in: WPg 1974, 27. Jg., S.19 ff.

dieser Sicht positiver beurteilt. Allerdings haftet auch diesen Analyseinstrumenten dann, wenn unter Liquidität die Fähigkeit der Unternehmung verstanden wird, die zu einem Zeitpunkt zwingend fälligen Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt erfüllen zu können, der erhebliche Mangel an, daß sie mit saldierten Stromgrößen eines ganzen Geschäftsjahres arbeiten und daß sie damit den zeitlichen Anfall der in ihnen aufgezeigten Größen nicht termingenau aufzeigen. Eindeutige Aussagen über eine mögliche Illiquidität der Unternehmung in der Zukunft sind damit aufgrund der in ihnen enthaltenen Informationen nicht möglich.

Die Diskussionen um die Probleme der Liquiditätsanalyse und Liquiditätsprognose haben dazu geführt, daß heute vorwiegend mit kombinierten Kennzahlensystemen, in denen man sowohl die Liquiditätswirksamkeit von Vermögensbeständen als auch von Zahlungsströmen berücksichtigt, versucht wird, der Lösung des Problems näherzukommen. Die bekanntesten dieser Kennzahlensysteme sind die Liquiditätselastizität von Schult,[1] die Gesamtkapitalliquidität von Berthel[2] und das Liquiditätskennzahlensystem von Reichmann und Lachnit.[3]

Mit der Kennzahl Liquiditätselastizität[4] werden die Veränderungen der für die Liquiditätsprognose wichtigsten Einflußfaktoren berücksichtigt. Hauptaufgabe dieser Kennzahl

---

1) Vgl. Schult, E., Wirksame Liquiditätsprognose mit Hilfe der Kennzahl Liquiditätselastizität, a.a.O., S. 572 f.; Schult, E., Bilanzanalyse, a.a.O., S. 67 ff.

2) Vgl. Berthel, J., Zielorientierte Unternehmenssteuerung, Stuttgart 1973, S. 110 ff.; Berthel, J., Zur Operationalisierung von Unternehmungs-Zielkonzeptionen, in: ZfB 1973, 43. Jg., S. 29 ff.; vgl. dazu auch: Chmielewicz, K., Integrierte Finanz- und Erfolgsplanung, Stuttgart 1972, S. 46 ff.

3) Vgl. Reichmann, T./Lachnit, L., Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, a.a.O., S. 705 ff.; Reichmann, T./Lachnit, L., Das Rechnungswesen als Management-Informationssystem zur Krisenerkennung und Krisenüberwindung, in: BFuP 1978, 30. Jg., S. 203 ff.

4) Vgl. dazu im einzelnen: Schult, E., Wirksame Liquiditätsprognose mit Hilfe der Kennzahl: Liquiditätselastizität, a.a.O., S. 572 ff.; Schult, E., Bilanzanalyse, a.a.O., S. 67 ff.

ist es festzustellen, wie flexibel eine Unternehmung auf liquiditätsverändernde Situationen reagieren kann. Bezugsgröße für diese Kennzahl ist dabei die Veränderung der Einnahmen[1] aus Umsatzerlösen:

$$LE = \frac{\frac{dCF + dNWC}{CF + NWC}}{\frac{dU}{U}} \quad (x\ 100\ \%)$$

LE = Liquiditätselastizität
CF = Cash-flow
NWC = Net Working Capital
U = Umsatzeinnahmen
d = Differenz zwischen den Größen zweier aufeinanderfolgender Geschäftsjahre

Die Zusammenfassung der relativen Veränderungen aus struktureller Liquidität (Net working capital) und dispositiver Liquidität (Cash-flow) in der Zählergröße berücksichtigt die mögliche Gegenwirkung beider Einflußgrößen.[2] Das Ergebnis, die Kennzahl Liquiditätselastizität, zeigt an, um wieviel Prozent sich die Summe aus dispositiver und struktureller Liquidität ändert, wenn sich die Umsatzeinnahmen um einen bestimmten Prozentsatz verändern.

---

1) Eine Differenzierung zwischen "Ausgaben bzw. Einnahmen" und "Auszahlungen bzw. Einzahlungen" wird von Schult nicht vorgenommen, da sie seiner Meinung nach die Aussagefähigkeit von Liquiditätsanalysen nicht erhöht. Vgl. dazu: Schult, E., Bilanzanalyse, a.a.O., S. 42

2) Die kombinierte Betrachtung der absoluten Veränderungen von Cash-flow und Net working capital läßt zusätzliche Schlüsse auf die Liquiditätslage der Unternehmung zu:

1. Ist der Cash-flow größer als der Zuwachs an Net working capital, so kann man daraus schließen, daß Investitionen im Anlagevermögen aus dem Cash-flow erfolgten.
2. Ist die Zunahme des Cash-flow niedriger als die Zunahme des Net working capital, so ist anzunehmen, daß die Finanzierung des Net working capital durch Aufnahme von Fremdkapital oder etwa durch Veräußerung von Anlagegegenständen stattgefunden hat.
3. Ein negatives Net working capital bei positivem Cash-flow schließlich läßt vermuten, daß Anlagevermögen aus dem Cash-flow sowie aus dem Umlaufvermögen finanziert wurde.

Vgl. dazu. Stüdemann, K., Die cash-flow Untersuchung als Mittel der Unternehmensanalyse, in: WPg 1970, 23. Jg., S. 396

Die Liquiditätselastizität kann grundsätzlich jeden positiven oder negativen Wert annehmen. Ist die Liquiditätselastizität größer als 1 (100 %), dann ist die Änderung der Liquiditätsreserven im Vergleich zu den Umsatzeinnahmen überproportional, d.h. die Liquiditätsreserven steigen und sinken in stärkerem Maße als der sich verändernde Umsatz. Bei zurückgehenden Umsätzen, dem praktisch relevantesten Fall, muß die liquiditätsmäßige Anpassungsfähigkeit der Unternehmung um so günstiger beurteilt werden, je größer die Liquiditätselastizität ist.

Ist die Liquiditätselastizität kleiner als 1 (100 %), jedoch größer als Null, so verändern sich die Liquiditätsreserven unterproportional. Bei steigenden Umsätzen nimmt die Zahlungsbereitschaft also relativ ab, bei sinkenden Umsätzen relativ zu.

Wenn die Liquiditätselastizität negativ ist, entwickeln sich die Liquiditätsreserven entgegengesetzt zum Umsatz. Nach Schult kommt dieses Ergebnis zwar vor, basiert aber "auf besonderen, nicht regelmäßig auftretenden Faktoren"[1] und kann deshalb vernachlässigt werden.

Bei der von Berthel[2] entwickelten Kennzahl Gesamtkapitalliquidität sollen durch die Aufspaltung in hierarchische, ursachenbezogene Einflußfaktoren die wesentlichsten Momente

---

1) Vgl. dazu: Schult, E., Wirksame Liquiditätsprognose mit Hilfe der Kennzahl: Liquiditätselastizität, a.a.O., S. 575; denkbar sind negative Werte, z.B. bei hohen Gewinnausschüttungen bzw. Entnahmen, da dieser Zahlungsmittelbedarf in der von Schult vorgeschlagenen Konzeption der Liquiditätselastizität nicht enthalten ist.

2) Vgl. Berthel,J., Zielorientierte Unternehmenssteuerung,a.a.O., S. 110 ff.; Berthel, J., Zur Operationalisierung von Unternehmungs-Zielkonzeptionen, a.a.O., S. 29 ff.

der Liquiditätsbeeinflussung aufgezeigt und einer Analyse zugänglich gemacht werden. Die Analyse geht dabei von einer Gegenüberstellung des Liquiditätsfonds und des Gesamtkapitals einer Unternehmung aus. Damit soll berücksichtigt werden, daß unter sonst gleichen Bedingungen eine Veränderung des Gesamtkapitals der Unternehmung auch andere Anforderungen an ihre betrieblichen Liquiditätsreserven stellt.

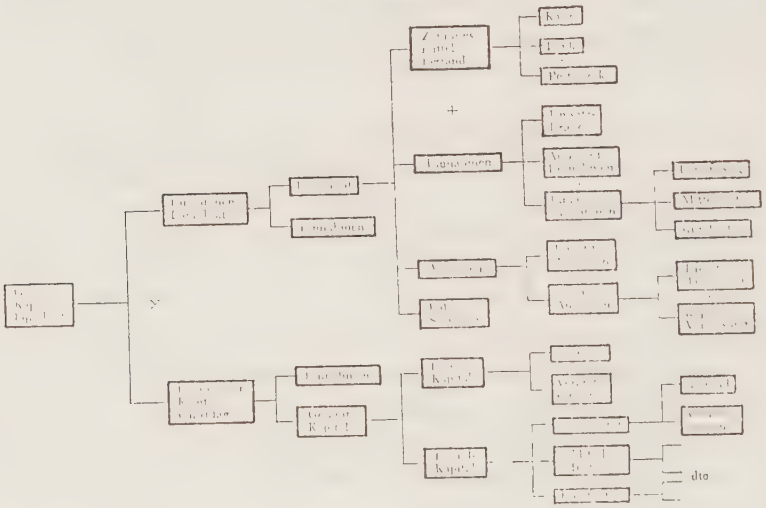


Abb. 17: Gesamtkapitalliquiditätskennzahlensystem auf der Basis des Geldfonds[1)]

Das Gesamtkapitalliquiditätskennzahlensystem weist die gleiche Grundkonzeption wie das Du Pont Control System auf. Dabei wird die Spitzenkennzahl Gesamtkapitalliquidität zu

---

1) Vgl. Berthel, J., Zielorientierte Unternehmenssteuerung, a.a.O., S. 110 f.; Berthel, J., Zur Operationalisierung von Unternehmungs-Zielkonzeptionen, a.a.O., S. 37; unter Liquidität versteht Berthel dabei die Zahlungsfähigkeit einer Unternehmung, "nicht jedoch klassifikatorisch..., sondern quantitativ... Das bedeutet, daß mit konkreten Zahlenwerten Liquiditätsgrade bestimmt werden können und nicht nur mit der Feststellung 'ja' oder 'nein' die Frage beantwortet werden kann, ob eine Unternehmung liquide sei. Liquidität im hier gemeinten Sinne ist die Differenz zwischen den Anfangsbeständen an Zahlungsmitteln und den Einnahmen als positiven Komponenten und den Ausgaben und den fälligen Verbindlichkeiten als negativen Komponenten der Liquidität."

Analysezwecken in ihre wesentlichen Komponenten Einnahmenliquidität und finanzieller Kapitalumschlag zerlegt. Indem diese Größen weiter aufgegliedert und in ihrem Zustandekommen, unterteilt in die ihnen zugrundeliegenden Bestands- und Stromgrößen, detailliert aufgezeigt werden, gelingt es dem Analytiker, die Ursachen einer geänderten Gesamtkapitalliquidität genau zu ermitteln, bzw. Änderungen bei einzelnen Bestands- oder Stromgrößen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Spitzenkennzahl Gesamtkapitalliquidität zu bewerten.

Auch das Ziel des von Reichmann und Lachnit[1)] entwickelten Liquiditätskennzahlensystems ist es, einen Überblick über die Entwicklung der Liquidität zu geben. Als Spitzenkennzahl für die Steuerung der Liquidität benutzen sie dabei den Bestand an liquiden Mitteln, da dieser Größe ihrer Meinung nach im laufenden Finanzgeschehen eine besondere Bedeutung zukommt. Diese Größe wird dabei durch sog. Schlüsselkennzahlen,[2)] wie den Cash-flow, die Relation Cash-flow zu Umsatz, das Working capital, den laufenden und den disponierbaren Einnahmenüberschuß[3)] sowie zum Zwecke der

1) Vgl. Reichmann, T./Lachnit, L., Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, a.a.O., S. 711 ff.; Reichmann, T./Lachnit, L., Das Rechnungswesen als Management-Informationssystem zur Krisenerkennung und Krisenüberwindung, a.a.O., S. 205 ff.

2) Vgl. Reichmann, T./Lachnit, L., Das Rechnungswesen als Management-Informationssystem zur Krisenerkennung und Krisenüberwindung, a.a.O., S. 209

3) Nach Reichmann und Lachnit hängt die Zahlungsbereitschaft der Unternehmung von der Höhe und dem Zeitpunkt des Anfalls der Einnahmen und Ausgaben ab. Die Unterteilung in den laufenden und diponierbaren Einnahmenüberschuß ist deshalb notwendig, weil es für die Unternehmensleitung wichtig ist zu wissen, "wie sich die Gesamteinnahmen und Gesamtausgaben eufteilen auf solche Zahlungen, die aufgrund von vertraglichen Bindungen und aufgrund der laufenden betrieblichen Erfordernisse nicht zur Disposition stehen (laufender Einnahmenüberschuß), und auf solche Zahlungen, die zwar in der Finanzplanung ... vorgesehen sind, die aber nötigenfalls von der Firmenleitung vorgezogen bzw. aufgeschoben werden können (disponierbarer Einnahmenüberschuß)." Vgl. dazu: Reichmann, T./Lachnit, L., Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, a.a.O., S. 717 f.

kurzfristigen Steuerung durch Liquiditätskoeffizienten und zur Planung und Kontrolle der langfristigen strukturellen Liquidität durch die Kennzahl Anlagendeckung ergänzt.

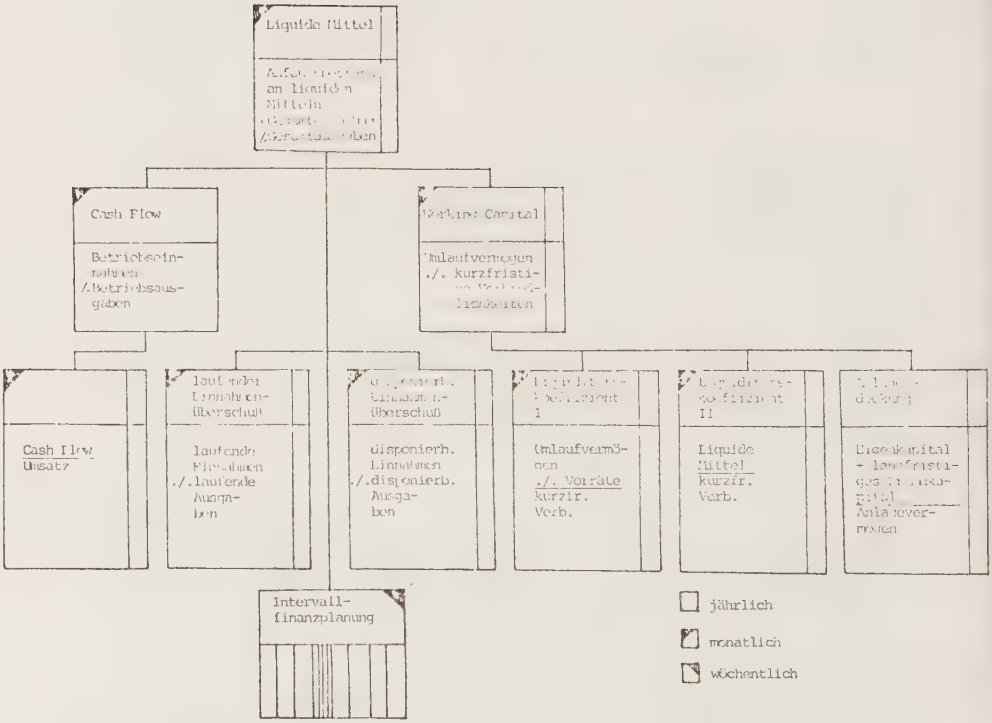


Abb. 18: Das Liquiditätskennzahlensystem von Reichmann und Lachnit

Daß dieses Kennzahlensystem im Hinblick auf seine Zielsetzung nur eine begrenzte Aussagefähigkeit besitzt, sehen Reichmann und Lachnit selbst, wenn sie darauf hinweisen, daß eine vertiefende Analyse des Finanzgeschehens in Krisenzeiten nicht mehr mit Hilfe dieses Kennzahlensystems erfolgen kann, sondern "auf einen lückenlosen Finanzplan (Intervallfinanzplanung) beruhen (muß), der einen umfassenden Überblick über alle laufend wiederkehrenden und unregelmäßigen Einnahmen und Ausgaben zuläßt, wobei auch der sich ergebende Kreditbedarf und dessen Deckungsmöglichkeiten, z.B. über offene Kreditlinien zu berücksichtigen sind."[1)]

Dieser Einwand, daß dieses Kennzahlensystem, insbesondere in Krisenzeiten, zu einer vertiefenden Analyse des Finanzgeschehens nicht geeignet ist, trifft auch auf die von Schult entwickelte Liquiditätselastizität und das Gesamtkapitalliquiditätskennzahlensystem von Berthel zu. Wenn Liquidität der Unternehmung, wie hier, definiert wird als "die Fähigkeit der Unternehmung,die zu einem Zeitpunkt zwingend (d.h. vertraglich oder gesetzlich zwingend bzw. wirtschaftlich unumgänglich) fälligen Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt erfüllen zu können; sie muß während des Bestehens der Unternehmung zu jedem Zeitpunkt gegeben sein",[2)] so reichen die oben aufgezeigten Kennzahlensysteme mit ihren Rechnungen auf der Basis von jährlich bzw. monatlich saldierten Strömungsgrößen nicht aus. Mit ihrer Hilfe kann das Problem der Liquiditätsprognose im Rahmen einer zukunftsorientierten Lageberichterstattung nicht zufriedenstellend gelöst werden. Zur Befriedigung der berechtigten Informationsbedürfnisse der Externen hinsichtlich der zukünftigen Liquidität der Unternehmung müssen andere Informationsinstrumente herangezogen werden.

---

1) Reichmann, T./Lachnit, L., Das Rechnungswesen als Management-Informationssystem zur Krisenerkennung und Krisenüberwindung, a.a.O., S. 209

2) Vgl. dazu S. 323

2.3.3.3.3. Der prospektive Finanzplan der Unternehmung als einzig geeignetes Instrument der Liquiditätsprognose

Die Lösung des Problems, die Externen über die zukünftige Liquidität der Unternehmung zu unterrichten, läßt sich allein mit den Informationen erreichen, die die prospektive Finanzplanung der Unternehmung enthält.[1] In ihr werden die erwarteten finanziellen Auswirkungen sämtlicher übrigen Teilpläne der Unternehmung zusammengefaßt. Der Finanzplan als Ein- und Auszahlungsplan erfaßt sowohl die monetären Bestandsgrößen der Unternehmung als auch die geplanten monetären Strömungsgrößen zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt vollständig, betrags- und zeitpunktgenau. Allein anhand der Daten der Finanzplanung läßt sich erkennen, ob die Unternehmung aller Voraussicht nach in jedem Zeitpunkt der Planperiode ihre Liquidität erhalten kann.[2]

Der Vorschlag, eine zukunftsorientierte Finanzplanung als Alternative bzw. Ergänzung zu den traditionellen Rechnungslegungsinstrumenten im Rahmen der externen Rechnungslegung zu publizieren, ist in der bilanztheoretischen Diskussion nicht neu. Die in dieser Hinsicht bekannteste Konzeption stammt von Moxter.[3] Wenn von aussagefähigen Finanzplänen jedoch erwartet wird, daß sie die geplanten Ein- und Auszahlungen der Unternehmung vollständig, betrags- und zeitpunktgenau aufzeigen müssen, so wird ganz deutlich, daß ihrer Praktikabilität sehr enge Grenzen gesetzt sind.

---

1) Vgl. dazu S. 222 ff.

2) Vgl. Moxter,A., Der Einfluß von Publizitätsvorschriften auf das unternehmerische Verhalten, a.a.O., S. 212

3) Vgl. Moxter,A., Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung und der Stand der Bilanztheorie, a.a.O., S. 37 ff.; Moxter, A., Bilanzlehre, a.a.O., S. 386 ff.

Auch in der Theorie werden erhebliche und schwerwiegende Bedenken gegen eine Publizierung von Finanzplanungsrechnungen vorgebracht. Insbesondere Engels[1] hat sich mit dieser Problematik, speziell den Vorschlägen von Moxter, auseinandergesetzt. Seine Einwände gegen die Veröffentlichung von Finanzplanungsrechnungen laufen insbesondere darauf hinaus, daß er zum einen die Manipulationsanfälligkeit eines prospektiven Finanzplansystems als extrem hoch ansieht[2] und daher ihre Justitiabilität in Frage stellt, und zum anderen, daß das Verhalten der Unternehmensleitung durch die Notwendigkeit der Veröffentlichung einer detaillierten Finanzplanung von wirtschaftlichen Gesichtspunkten aus durchaus negativ beeinflußt werden kann.

Sowohl aus diesem Blickwinkel, insbesondere aber wegen der praktischen Schwierigkeiten, die die Veröffentlichung einer detaillierten prospektiven Finanzplanung der Unternehmung, und nur aus einer solchen könnten die notwendigen Informationen über deren zukünftige Liquidität zu jedem Zeitpunkt der Planperiode gewonnen werden, mit sich bringen würde, ist hier nach einem praktikablen Kompromiß zu suchen. Mit diesem Kompromiß müßten einerseits die berechtigten Informationsbedürfnisse der Externen hinsichtlich der zu-

1) Vgl. Engels, W., Bemerkungen zu den Bilanztheorien von Moxter und Stützel, in: Bilanzfragen - Festschrift für U.Leffson -, a.a.O., S. 31 ff.

2) Dabei verkennt Engels nicht, daß auch auf der Basis der herkömmlichen Rechnungslegungsvorschriften Täuschungen möglich sind und auch vorkommen. Vgl. dazu: Engels, W., Bemerkungen zu den Bilanztheorien von Moxter und Stützel, a.a.O., S. 43

künftigen Liquidität der Unternehmung befriedigt werden, andererseits dürfte er nicht mit den nahezu unüberwindbaren praktischen Schwierigkeiten verbunden sein, die die Veröffentlichung einer detaillierten prospektiven Finanzplanung der Unternehmung mit sich bringen würde.

Bei dieser Problemstellung bietet sich insbesondere ein Lösungsvorschlag an, der den oben aufgezeigten Anforderungen genügen würde. Dabei wäre es einerseits nicht notwendig, daß die Unternehmung ihre prospektive Finanzplanung im Rahmen der externen Rechnungslegung veröffentlicht, andererseits müßte sie jedoch diese Finanzplanung und die dieser Planung zugrundeliegenden Daten gegenüber dem Jahresabschlußprüfer offenlegen. Anschließend müßte dieser das in diesem Zusammenhang von ihm gewonnene Ergebnis an die Externen weitergeben. Konkret bedeutet das: Die Unternehmensleitung muß zusammen mit dem Jahresabschlußprüfer die Daten der von ihr aufgestellten prospektiven Finanzplanung einschließlich der möglichen Alternativpläne auf ihre Realisierbarkeit hin überprüfen. Zwangsweise muß sie dabei ausführlich begründen, warum sie den Eintritt bestimmter Alternativen für wahrscheinlich hält. Im Rahmen dieser Überprüfung ist es dann von Seiten des Abschlußprüfers ebenso unerläßlich, die der Finanzplanung zugrundeliegenden Daten, nämlich die finanziellen Auswirkungen der übrigen betrieblichen Teilpläne und damit diese Pläne selbst hinsichtlich der Möglichkeiten ihrer Realisation einer kritischen Analyse zu unterziehen. Aufgrund des umfangreichen Zahlenmaterials, das ihm zur Verfügung steht, und das im Rahmen der externen Rechnungslegung niemals veröffentlicht werden könnte, kann sich der Abschlußprüfer, unabhängig von der Unternehmensleitung, ein eigenes fundiertes Bild über die Daten der prospektiven Finanzplanung der Unternehmung machen, sein Ergebnis mit der Unternehmensleitung diskutieren und dieses anschließend den Externen mitteilen. Die Aussage des Abschlußprüfers, daß

aufgrund der prospektiven Finanzplanung der Unternehmung, deren Daten und deren Grundlagen er überprüft hat, die Liquidität der Unternehmung zu jedem Zeitpunkt der Planperiode gesichert zu sein scheint, ist für die Externen eine wesentliche Entscheidungshilfe. Mit dieser Aussage werden, zusammen mit dem von der Unternehmung im Lagebericht zu erstellenden zukunftsorientierten Rentabilitätskennzahlensystem, die wesentlichsten Informationsbedürfnisse der Externen befriedigt und die Grundlagen für eine rationale und fundierte Entscheidungsfindung geschaffen. Gegenüber der traditionellen Rechnungslegung wäre eine erhebliche materielle Verbesserung für die Externen erreicht, die Informationsdifferenz zwischen internen und externen Koalitionsteilnehmern wäre, wenn auch nicht ganz abgebaut, so doch stark verringert.

Eine materielle Verbesserung der externen Rechnungslegung, wie sie in dieser Arbeit aufgezeigt wurde, würde insbesondere an den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer als Jahresabschlußprüfer außerordentlich hohe Anforderungen stellen. Während die Aussagen des Abschlußprüfers zur prospektiven Finanzplanung der Unternehmen zwangsläufig voraussetzen, daß er sich mit deren geplanter finanzieller Zukunft und den dieser Planung zugrundeliegenden Daten beschäftigt hat, ist es offensichtlich, daß auch die Veröffentlichung des zukunftsorientierten Kennzahlensystems im Rahmen der Lageberichterstattung nur dann sinnvoll ist, wenn die dort publizierten Daten und die ihnen zugrundeliegenden unternehmerischen Pläne vom Abschlußprüfer auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft werden. Damit müßte zur bisher vergangenheitsorientierten und gegenwartsbezogenen Prüfungstätigkeit dann noch eine zukunftsorientierte Prüfungstätigkeit des Abschlußprüfers treten, damit "sich abzeichnende

negative Ergebnis- und Vermögensentwicklungen und vor allem etwaige Finanzierungsschwierigkeiten einer Unternehmung frühzeitig signalisiert"[1] werden. Die Gründe, die für eine solche Überprüfung und damit für eine zukunftsorientierte Prüfungstätigkeit des Abschlußprüfers sprechen, gründen sich insbesondere auf ein Anliegen: die Sicherung der Glaubwürdigkeit der Vorhersagen. Die Glaubwürdigkeit von Vorhersagen ist dann anzunehmen, wenn sie auf plausiblen Annahmen beruhen. Als plausibel sind solche Annahmen zu bezeichnen, die auch von sachverständigen Dritten akzeptiert werden können. Die Ableitung der Vorhersagen aus diesen Annahmen muß ebenfalls objektiv, d.h. auch von einem sachverständigen Dritten nachvollziehbar sein.[2] Als Prüfungsinstanz bietet sich aus dieser Sicht der Abschlußprüfer geradezu an.

Im folgenden soll daher die augenblickliche und die mögliche zukünftige Aufgabenstellung des Abschlußprüfers aufgezeigt werden. Im Mittelpunkt der Diskussion muß dabei zwangsläufig die Frage stehen, ob überhaupt und wenn ja, anhand welcher Kriterien zukunftsorientierte Informationen vom Abschlußprüfer geprüft werden können.

---

1) Hahn, D., Zum Inhalt und Umfang der Unternehmungsanalyse als bisheriges und zukünftiges Aufgabengebiet des Wirtschaftsprüfers, a.a.O., S. 31

2) Vgl. Leffson, U., Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, a.a.O., S. 105

3. Der Berufsstand der Wirtschaftsprüfer als Jahresabschlußprüfer. Seine gegenwärtige und seine in der Zukunft notwendige Aufgabenstellung

3.1. Die Jahresabschlußprüfung und der Berufsstand der Wirtschaftsprüfer als Jahresabschlußprüfer im Spiegel der Literatur

3.1.1. Die Würdigung des Jahresabschlusses und des Berufsstandes der Wirtschaftsprüfer als Jahresabschlußprüfer in der Vergangenheit

Die aktienrechtliche Pflichtprüfung und damit auch der auf das engste mit dieser Prüfung verbundene Berufsstand der Wirtschaftsprüfer können aufgrund ihrer Aufgabenstellung zu den wesentlichen und tragenden Elementen unseres heutigen Wirtschaftssystems gerechnet werden. Beide, Jahresabschluß und Jahresabschlußprüfung, sind in der Vergangenheit in der Literatur mit vielfältigen Bezeichnungen gewürdigt worden. Während demnach die Abschlußprüfung

1. eine "beträchtliche Vermehrung der Publizität"[1] mit sich brachte,
2. die Publizität sozusagen erst gewährleistete,[2]
3. die Einhaltung der Publizitäts-, Rechnungs- und Rechenschaftslegungsvorschriften sichert[3] und

---

1) Greiffenhagen, H., Wirtschaftsprüfung und aktienrechtliche Pflichtprüfung. Ein Rückblick und Ausblick, in: WPg 1966, 19. Jg., S. 561

2) Vgl. Goerdeler, R., Die Publizität der Rechenschaftslegung, in: Das Frankfurter Publizitätsgespräch, a.a.O., S. 213

3) Vgl. Forster, K.H., Vom Gläubigerschutz zum Aktionärsschutz - der Wandel in den Bewertungsbestimmungen des Aktienrechts, in: WPg 1964, 17. Jg., S. 429; Greiffenhagen, H., Wirtschaftsprüfung und aktienrechtliche Pflichtprüfung. Ein Rückblick und Ausblick, a.a.O., S. 561

4. schließlich als Garant für die Ordnungsmäßigkeit im Rechnungswesen der Betriebe anzusehen ist,[1]

wurden die Wirtschaftsprüfer in ihrer Funktion als Jahresabschlußprüfer in der Literatur als

1. Treuhänder des Kleinaktionärs,
2. Anwalt des volkswirtschaftlichen Kapitals,
3. Quasi-Organ des Staates,
4. Vertreter des Allgemeininteresses,
5. Krisenwarner,
6. Kreditwürdigkeitsgarant,
7. Gewissen und Gehilfe der Wirtschaft,
8. Garant der Publizität,[2]
9. Vertrauensmann der Wirtschaft,
10. Wirtschaftsnotar,[3]
11. Anwalt der Gesamtheit und des Gemeinnutzens,
12. Garant für die Sicherung des Grundsatzes von Treu und Glauben,
13. Vertrauensorgan der Öffentlichkeit,[4]
14. Arzt der Wirtschaft,[5]
15. Buchpolizeibeamter,[6]
16. Öffentliche Vertrauensperson[7]

benannt.

1) Vgl. Greiffenhagen, H., Wirtschaftsprüfung und aktienrechtliche Pflichtprüfung. Ein Rückblick und Ausblick, a.a.O., S. 563; Schneider, K., Der Wirtschaftsprüfer nach dem neuen Aktienrecht, in: Wirtschaftsprüfung im neuen Aktienrecht, hrsg. vom Institut der Wirtschaftsprüfer, Düsseldorf 1966, S. 10

2) Ziff. 1-8 nach: Heigl, A./Uecker, P., Die aktienrechtliche Prüfung, Stuttgart 1970, S. 1; vgl. dazu auch Heigl, A., Zielvorgaben und Aufgabenstellung der aktienrechtlichen Prüfung, in: DB 1970, 23. Jg., S. 1037

3) Ziff. 9-10 nach: Schneider, K., Der Wirtschaftsprüfer nach dem neuen Aktienrecht, a.a.O., S. 9

4) Ziff. 11-13 nach: Karoli, R., Bilanzprüfung und Prüfungsergebnis, Leipzig 1934, S. 7, 100, 131

5) Vgl. Hintner, O., Das Treuhandwesen in der deutschen Volkswirtschaft, München-Berlin-Leipzig 1926, S. 40

6) Vgl. Wegener, W., Der Wirtschaftsprüfer, Diss. Jena 1933, S. 66

7) Vgl. Wirtz, C., Prüfungsaufgabe, Prüfungsumfang und Prüferhaftung bei Pflichtprüfungen, in: Die Betriebswirtschaft 1937, 30. Jg., S. 154

Gesamtwirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte spiegeln sich in diesen Bezeichnungen der Aufgabenstellung für den Abschlußprüfer und zeigen im Grunde genommen nur, daß der Wirtschaftsprüfer in seiner Funktion als Jahresabschlußprüfer als Wahrer der Interessen aller Koalitionsteilnehmer angesehen wurde. Durch diese Beurteilungen seiner Aufgabenstellung und auch seiner Berufsausübung erhielt dieser Berufsstand, ohne dessen Testat der Jahresabschluß nur als ein System unbewiesener Aussagen bzw. nur als die unmaßgebliche Selbstbeurteilung der wirtschaftlichen Lage einer Unternehmung durch die Unternehmensleitung anzusehen ist und dessen Bestätigungsvermerk erst den "Wert" des Jahresabschlusses bewirkt, indem es diesem öffentliche Glaubwürdigkeit testiert,[1] eine so wichtige Stellung im Rahmen der externen Rechnungslegung von Unternehmungen. Die Jahresabschlußprüfer wurden als "Garanten der Wahrheit der Aussage" angesehen und sollten "die Brücke zwischen den Trägern des Rechnungswesens und den Personen, an die sich die Äußerungen eben dieses Rechnungswesens richten",[2] sein.

3.1.2. Die Krise des Jahresabschlusses und des Berufsstandes der Wirtschaftsprüfer als Jahresabschlußprüfer in der Gegenwart

Der Berufsstand der Wirtschaftsprüfer hat seit seiner Ge-

---

1) "... ist der Bestätigungsvermerk dazu bestimmt, die Öffentlichkeit über die Satzungs- und Gesetzmäßigkeit des Jahresabschlusses, der zugrundeliegenden Buchführung und des Geschäftsberichts zu unterrichten. Er verschafft der Allgemeinheit die Gewißheit über die durchgeführte Abschlußprüfung und deren Ergebnis und genießt ... seit Einführung der aktienrechtlichen Pflichtprüfung eine Art öffentlichen Glaubens." Vgl. dazu: Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 2, a.a.O., § 167 Anm. 4

2) Lutz, B., Die Aussagefähigkeit des Rechnungswesens, a.a.O., S. 173

burtsstunde im Jahre 1931,[1] als er auf dem Höhepunkt der Weltwirtschaftskrise ins Leben gerufen wurde, weil die Aufsichtsräte, denen bis zu diesem Zeitpunkt die Überwachungsfunktion über die wirtschaftliche Lage von Unternehmungen allein oblag, Zusammenbrüche auch von Großunternehmungen nicht verhindern konnten, tatsächlich bis vor kurzer Zeit auch verstanden, ein Bild von sich selbst in der Öffentlichkeit aufzubauen, das Vertrauen, Sachverständigkeit und Unabhängigkeit ausstrahlte und den bei seiner Gründung von der Wirtschaft und der Öffentlichkeit an den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer gesetzten Erwartungen auch gerecht zu werden schien.[2]

Diese Zeiten gehören allem Anschein nach aber nun der Vergangenheit an. Der Berufsstand und die Berufsausübung der Wirtschaftsprüfer als Jahresabschlußprüfer unterliegen seit einigen Jahren, insbesondere seit die letzte nationale und internationale Wirtschaftskrise im Informationsgehalt der externen Rechenschaftslegung der Unternehmungen erhebliche

---

1) Die Pflichtprüfung der Aktiengesellschaft wurde durch die Verordnung des Reichspräsidenten über Aktienrecht, Bankenaufsicht und Steueramnestie vom 19.9.1931 (RGBl I S. 493 f.) eingeführt und damit gleichzeitig der Berufsstand des öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfers ins Leben gerufen. Die Ländervereinbarung des Jahres 1931, die als Anlage zu der oben genannten Verordnung des Reichspräsidenten am 15.12.1931 (RGBl I, S. 760) veröffentlicht wurde, machte die Bestellung zum Wirtschaftsprüfer von der beruflichen Qualifikation des Bewerbers, insbesondere jedoch von der Ablegung eines Examens abhängig. Gesetzlich wurde die Pflichtprüfung zunächst im HGB (§ 262 a-g) verankert, später ohne Änderung in das AktG vom 30.1.1937 übernommen.

2) Der damalige Präsident des deutschen Industrie- und Handelstages sagte damals, die Wirtschaft erwarte von dem Wirtschaftsprüfer "Offenheit, die, wenn es erforderlich, vor Niemandem halt macht, und Schonungslosigkeit, wenn offenbare Verfehlungen festgestellt werden. Sie erwartet die völlige Unabhängigkeit des Denkens und Urteilens, die Niemandem zuliebe und Niemandem zuleide wie eine Magnetnadel sich stets selbsttätig auf den Pol der Lauterkeit und Ehrbarkeit einstellt." Vgl. dazu: Grund, Was erwartet die Wirtschaft vom Wirtschaftsprüfer, in: Wpr 1932, 1. Jg., S. 5

Schwächen hat erkennen lassen,[1] einer immer stärker werdenden öffentlichen Kritik. Die glanzvollen Bezeichnungen früherer Jahre für den Wirtschaftsprüfer und seine Tätigkeit[2] sind durch kritische Äußerungen abgelöst worden,[3] und Zweifel an der Leistungsfähigkeit der aktienrechtlichen

---

1) Vgl. Pougin, E., Die Sozialverpflichtung des Wirtschaftsprüfers, in: BFuP 1976, 28. Jg., S. 93

2) Lutter weist darauf hin, daß auch von Angehörigen des Berufsstandes der Wirtschaftsprüfer bisweilen anerkannt wird, "daß die Gunst der wirtschaftlichen Umstände dem Wirtschaftsprüfer in den vergangenen 20 Jahren ganz bestimmte Probleme erspart hat. Auch in Zeiten wirtschaftlicher Prosperität gibt es für den Abschlußprüfer ... eine Fülle schwieriger Fragen, aber die besondere Spannung ... aus der Darstellung wirtschaftlicher Schwierigkeiten, der Notwendigkeit ihrer Aufdeckung im Jahresabschluß ... entfällt." Vgl. dazu: Lutter, M., Der Wirtschaftsprüfer und seine Aufgaben in unserer Zeit, in: Bericht über die Fachtagung 1974 des IDW, Düsseldorf 1975, S. 229

3) Vgl. Neubert, H., Bei Früherkennung von Schwächen wäre manche Pleite zu vermeiden, in: HB vom 23.7.1974, S. 13; Potthoff, E., Nach dem Testat kam die Pleite, in: HB vom 29.7.1974, S. 13; Kruk, M., Die Verantwortung des Wirtschaftsprüfers, in: FAZ vom 22.10.1974, S. 13; Morner, P., Abgehakt und blind gesiegelt, in: Manager-Magazin, Nr. 1/1975, S. 72 ff.; o.V., Mehr geglaubt als geprüft, in: Der Spiegel, 29. Jg., 1975, Nr. 11, S. 54 ff.; o.V., Gespielt, getäuscht, gemogelt, in: Der Spiegel, 29. Jg., 1975, Nr. 15, S. 54 ff.; Behrens, E., Zweifel an den Wirtschaftsprüfern - Interessen-Verquickungen schmälern den Wert der Testate, in: Süddeutsche Zeitung vom 6.3.1975, S. 22; Blüthmann, H., Mehr Risiko für Siegelträger, in: Die Welt vom 5./6.4.1975, S. 18; Kruk, M., Wirtschaftsprüfer als Aufsichtsräte, in: FAZ vom 8.4.1975, S. 13; Behrens, E., Eine Elite wird nachdenklich - Zaghafter Wandel im Selbstverständnis der Wirtschaftsprüfer, in: Süddeutsche Zeitung vom 19./20.4.1975, S. 23; o.V., Statt der Feuerwehr wird der Brandstifter informiert, in: HB vom 10.6.1975, S. 13; Kruk, M., Unsichtbar und stumm, in: FAZ vom 15.11.1976, S. 13; für die Kritik an dem Berufsstand und der Berufsausübung der Wirtschaftsprüfer in den USA zeigen Jonas, Lück und Holzer zahlreiche Beispiele auf. Vgl. dazu: Jonas, H., Probleme und Tendenzen der Rechnungslegung in den USA, in: DB 1974, 27. Jg., S. 1345 ff.; Lück, W./Holzer, P., Die Krise des amerikanischen wirtschaftsprüfenden Berufsstandes - Anmerkungen zum Metcalf-Report, in: DB 1977, 30. Jg., S. 1857 ff.

Pflichtprüfung werden offen ausgesprochen.[1] Heute werden Wirtschaftsprüfer zum Teil in der Öffentlichkeit als

1. Zahlenabhaker,[2]
2. betuliche Zunft,
3. nicht mehr unabhängige Instanz der Öffentlichkeit,
4. und als Handlanger des Managements

bezeichnet, die

1. fahrlässig und mangelhaft prüfen,[3]
2. mehr glauben als prüfen,[4]
3. maroden Firmen kräftige Gewinne bescheinigen,
4. bei kaum einer Pleite ihre Aufgabe erfüllen,
5. WP-Formblätter mit Unterschrift und Siegel zur Selbstbedienung anbieten und
6. deren Testat den Siegellack nicht mehr wert ist,[5]
7. weil sie abhaken und blind siegeln.

Zu dieser Tendenzwende in der öffentlichen Beurteilung des Wirtschaftsprüfers und seiner Berufsausübung haben insbesondere spektakuläre Konkurse bei solchen Unternehmungen geführt, denen Wirtschaftsprüfer nur kurze Zeit vorher noch

---

1) Vgl. Hommelhoff, P., Die aktienrechtliche Pflichtprüfung - eine Zwischenbilanz. Gedanken zum Buch "Wirtschaftsprüfung heute: Entwicklung oder Reform", a.a.O., S. 237

2) Ziff. 1-4 nach: Morner, P., Abgehakt und blind gesiegelt, in: Manager-Magazin, a.a.O., S. 62

3) Vgl. Blüthmann, H., Mehr Risiko für Siegelträger, in: Die Welt, a.a.O., S. 18

4) Vgl. o.V., Mehr geglaubt als geprüft, in: Der Spiegel, a.a.O., S. 54

5) Ziff. 6-7 nach: Morner, P., Abgehakt und blind gesiegelt, in: Manager-Magazin, a.a.O., S. 62

das uneingeschränkte Testat erteilt hatten,[1] was sich im nachhinein als bedenklich, wenn nicht als falsch erwies.[2] Diese Tatsache hat die Berufsausübung des Wirtschaftsprüfers und den Berufsstand selbst schließlich immer mehr in das massive "Schußfeld der Kritik" der Öffentlichkeit geraten lassen,[3] weil dieser, der "kraft seiner organähnlichen Stellung im Unternehmen in den Augen der Öffentlichkeit eine Garantiefunktion für die Richtigkeit der Rechnungslegung und eine Ausgleichfunktion für die am Unternehmen Interessierten innehat, bei der Erfüllung seiner Aufgaben hinter den Erwartungen der Öffentlichkeit weit zurückgeblieben ist."[4] Die vorgebrachte Kritik[5] richtet sich

---

1) Eine der spektakulärsten Affären in dieser Hinsicht war der Konkurs der Herstatt-Bank. Am 11. März 1974 bestätigten die Abschlußprüfer der Karoli-Wirtschaftsprüfung, daß die Buchführung, der Jahresabschluß und der Geschäftsbericht der Herstatt-Bank Gesetz und Satzung entsprechen. 107 Tage später, am 26. Juni 1974 wurde bei der gleichen Bank ein Verlust von 1/2 Milliarde Mark festgestellt und die Bank daraufhin vom Bankenaufsichtsamt geschlossen. Später wurde die Herstatt-Bilanz vom Landgericht Köln ohne Beweisaufnahme für nichtig erklärt, weil der geschäftsführende Gesellschafter der Karoli-Wirtschaftsprüfung, Hermann Karoli, dem Aufsichtsrat der Gerling-Globalbank, einer der Herstatt-Bank verbundenen Bank, angehörte und demzufolge die Karoli-Wirtschaftsprüfung bei der Herstatt-Bank nicht hätte prüfen dürfen. Dem Kläger wurde von dem Beklagten, der Herstatt-Bank, vertreten durch seinen Liquidator, die Treuarbeit, nicht widersprochen.

   Schon 1973 hatte das gleiche Gericht den Abschluß der Lufthansa AG, die überwiegend im Bundesbesitz ist und trotzdem von der bundeseigenen Treuarbeit geprüft wurde, für nichtig erklärt, weil es in diesem Tatbestand eine unstatthafte Interessenkollision sah.

2) Vgl. Behrens, E., Zweifel an den Wirtschaftsprüfern, in: Süddeutsche Zeitung, a.a.O., S. 22

3) Vgl. Behrens, E., Eine Elite wird nachdenklich, in: Süddeutsche Zeitung, a.a.O., S. 23

4) Pougin, E., Die Sozialverpflichtung des Wirtschaftsprüfers, a.a.O., S. 93

5) Vgl. Knief, P., Der Wirtschaftsprüfer im Spannungsfeld zwischen gesetzlichem Auftrag und öffentlicher Erwartung, in: BFuP 1976, 28. Jg., S. 122

zum einen gegen einzelne Mitglieder des Berufsstandes wegen Nichtbeachtung der Berufspflichten, der Berufsauffassung und Mißachtung der Berufsrichtlinien, zum anderen dagegen, daß Unternehmungen schon kurze Zeit nach einer aktienrechtlichen Pflichtprüfung und nach der Erteilung eines uneingeschränkten Bestätigungsvermerks durch einen Wirtschaftsprüfer in erhebliche Schwierigkeiten gerieten, denen oft ihr wirtschaftlicher Zusammenbruch folgte.

Allein der zweite Kritikpunkt zeigt das Kernproblem[1)] auf und hier liegt wohl auch der Schwerpunkt der Angriffe gegen den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer und den Wert der von ihnen erteilten Testate. Zu deren Entlastung muß jedoch einige festgehalten werden.

---

1) Der erste Kritikpunkt spricht allein das Problem der Haftung des einzelnen Abschlußprüfers an. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, daß das Verantwortungsbewußtsein des einzelnen Prüfers mit wachsender Schadensersatzverpflichtung gegenüber der Gesellschaft oder Dritten steigen wird. Zur Zeit beträgt die Hafthöchstsumme 500.000,- DM für fahrlässige Pflichtverletzung des Jahresabschlußprüfers (§ 168 Abs. 1 u. 2 AktG). Eine erhebliche Erweiterung der Haftung für den Abschlußprüfer ist, insbesondere im Rahmen der Harmonisierung der Rechnungslegungsvorschriften der Staaten der EG, in der Diskussion. So sieht z.B. Art. 62 des Vorschlages für eine 5. EG-Richtlinie für die Hafthöchstsumme keine Begrenzung der Höhe nach vor. Vgl. dazu: Dürrhammer, W., Unabhängigkeit des Wirtschaftsprüfers im Aktiengesetz und in der Praxis, Düsseldorf 1971; Lutter, M., Der Wirtschaftsprüfer und seine Aufgaben in unserer Zeit, a.a.O., S. 237; Knief, P., Der Wirtschaftsprüfer im Spannungsfeld zwischen gesetzlichem Auftrag und öffentlicher Erwartung, a.a.O., S. 114 ff.; Marettek, A., Haftungsrisiken für den Wirtschaftsprüfer aus der aktienrechtlichen Bewertungsprüfung, in: WiSt 1976, 5. Jg., S. 393 ff.; Zilias, M., Die Harmonisierung der Haftungsvorschriften für die Abschlußprüfer in den Staaten der EG, in: WPg 1974, 27. Jg., S. 69 ff.; Dieterich, W., Berufsständische Entwicklung im internationalen Bereich in ihrer Auswirkung auf die nationale Gesetzgebung, in: WPg 1975, 28. Jg., S. 22 ff.

Die wirtschaftlichen Schwierigkeiten bei den betreffenden Unternehmungen traten nach dem Bilanzstichtag und nach der Aufstellung bzw. Feststellung und der Testierung der Jahresabschlüsse auf. Wie wir aber gesehen haben, sind nur solche wirtschaftlichen Schwierigkeiten im Jahresabschluß aufzuzeigen, die im zurückliegenden Wirtschaftsjahr aufgetreten sind. Abschlußprüfung ist zunächst einmal Legalitätskontrolle und Veritätskontrolle eines historischen Tatbestandes, des längst abgelaufenen Geschäftsjahres und seiner Darstellung im Jahresabschluß.[1] Die Rechnungslegung von Unternehmungen wird daraufhin überprüft, ob sie mit dem geschriebenen Gesetz und den ungeschriebenen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung übereinstimmt. Letztlich wird nur eine Aussage darüber gemacht, ob die wirtschaftliche Lage einer Unternehmung, und zwar so wie sie sich am Ende des abgelaufenen Geschäftsjahres gezeigt hat, richtig und wahrheitsgetreu in den Publizitätsmitteln Jahresabschluß und Geschäftsbericht aufgezeigt wird.[2] "Das Stichtagsprinzip gebietet eine Zäsur und zieht sich wie ein roter Faden durch die ganze Bilanzierung"[3] und hat demzufolge dann auch Auswirkungen auf den Bestätigungsvermerk, dessen "quasi-notarielle Aussage" logischerweise dann ebenfalls stichtagsbezogen und vergangenheitsorientiert ist[4] und damit also keine Hinweise auf die gegenwärtigen wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnisse und erst recht nicht auf die in der Zukunft zu erwartende Entwicklung der wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnisse einer Unternehmung

---

1) Vgl. Baumbach, A./Hueck, A., Aktiengesetz, a.a.O., § 167 Anm. 6; Claussen, in: Kölner Kommentar zum AktG, a.a.O., § 167 Anm. 3; Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 2, a.a.O., § 167 Anm. 2; Brönner, H., in: Großkommentar zum AktG, a.a.O., § 162 Anm. 4

2) Vgl. Frey, G., Die Abschlußprüfung als erster Schritt der Unternehmensanalyse, in: Berichte über die Fachtagung des Instituts der Wirtschaftsprüfer 1974, Düsseldorf 1974, S. 182

3) Pougin, E., Die Sozialverpflichtung des Wirtschaftsprüfers, a.a.O., S. 102

4) Vgl. Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 2, a.a.O., § 167 Anm. 5

gibt. Folglich braucht und kann der Wirtschaftsprüfer im Rahmen seiner Pflichtprüfung die Öffentlichkeit nicht auf eine möglicherweise gefährliche Entwicklung der wirtschaftlichen Situation einer Unternehmung aufmerksam machen.[1] "Selbst wenn der Abschlußprüfer erkennt, daß der Zusammenbruch eines Unternehmens droht, hat er keine rechtliche Möglichkeit, den Bestätigungsvermerk zu versagen oder auch nur einzuschränken, sofern der Jahresabschluß ordnungsgemäß erstellt ist, und der Geschäftsbericht auf die Tatsachen eingeht, die dem Abschlußprüfer zu seinen Befürchtungen Anlaß geben."[2]

Kurzum: Nach der gegenwärtigen gesetzlichen Regelung der aktienrechtlichen Pflichtprüfung ist das Feld des Abschlußprüfers die Vergangenheit. Die Vorgänge in der Unternehmung nach dieser Prüfung, also auch möglicherweise später auftretende wirtschaftliche und finanzielle Schwierigkeiten, fallen nicht in seinen Verantwortungsbereich.[3] Wenn der Abschlußprüfer trotzdem für solche Vorgänge verantwortlich gemacht wird, so bedeutet das, "ihn zum Lückenbüßer des Gesetzgebers zu machen und seine Aufgabe über ihren gesetzlichen Gegenstand und Umfang auszudehnen" und damit zu

---

1) Eine Ausnahme hiervon bildet § 166 Abs. 2 AktG, wobei dieser Passus dem Wirtschaftsprüfer für den intern ausgerichteten Prüfungsbericht allerdings nur eine Berichtspflicht und keine Untersuchungspflicht auferlegt, wenn er bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben Tatsachen feststellt, "die den Bestand des Unternehmens gefährden oder seine Entwicklung wesentlich beeinträchtigen können." (sog. Redepflicht nach § 166 Abs. 2 AktG) Vgl. dazu: Claussen, in: Kölner Kommentar zum AktG, a.a.O., § 166 Anm. 3; Brönner, H., in: Großkommentar zum AktG, a.a.O., § 166 Anm. 3 und 9; Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 2, a.a.O., § 166 Anm. 57; WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 964; Godin-Wilhelmi, Aktiengesetz, a.a.O., § 166 Anm. 3; Kropff, B., in: Geßler/Hefermehl/Eckardt/Kropff, Aktiengesetz, Bd. 3, a.a.O., § 166 Anm. 24

2) WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 905

3) Vgl. Kruk, M., Die Verantwortung des Wirtschaftsprüfers, in: FAZ, a.a.O., S. 13; Kruk, M., Unsichtbar und stumm, in: FAZ. a.a.O., S. 13

ignorieren, "daß der Abschlußprüfer für die Erteilung seines Testats keine strengeren Maßstäbe anlegen kann als der Gesetzgeber."[1)]

Auch Behrens ist der Meinung, daß sich die Wirtschaftsprüfer mit größter Berechtigung dagegen wehren, "daß von ihnen die Erfüllung von Aufgaben erwartet wird, die ihnen Gesetz und Recht nicht zuschreiben, die nicht ihre Sache sind."[2)] Trotz dieser Unterstützung durch sachkundige Beurteiler muß sich der Berufsstand immer energischer gegen öffentliche Kritik wehren und immer eindringlicher darauf hinweisen, daß der ihm erteilte gesetzliche Auftrag allein darauf abzielt, das Rechenwerk der Vergangenheit zu prüfen und nicht die Aussichten der Unternehmung für die Zukunft zu beurteilen, und er demzufolge zu Unrecht beschuldigt wird, das drohende Unheil, nämlich den wirtschaftlichen Zusammenbruch von Unternehmungen, nicht frühzeitig angezeigt zu haben.[3)]

3.2. Die Herausforderungen der Zukunft an den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer als Jahresabschlußprüfer

Obwohl der Argumentation der Wirtschaftsprüfer voll zugestimmt werden kann, muß der Berufsstand zusammen mit dem Gesetzgeber heute seinen Standort dennoch überprüfen. Er muß sich darüber klar werden, daß dieser Zustand, nämlich sein immer schlechter werdendes Image in der Öffentlichkeit, von ihm nicht weiter tatenlos hingenommen werden kann. Dadurch, daß Unternehmungen plötzlich und unerwartet den Ver-

---

1) Pougin, E., Die Sozialverpflichtung des Wirtschaftsprüfers, a.a.O., S. 113

2) Behrens, E., Eine Elite wird nachdenklich, in: Süddeutsche Zeitung, a.a.O., S. 23

3) Vgl. Kruk, M., Unsichtbar und stumm, in: FAZ, a.a.O., S. 13

gleich oder den Konkurs anmelden müssen, denen von Wirtschaftsprüfern nur kurze Zeit vorher noch die Ordnungsmäßigkeit von Buchführung, Jahresabschluß und Geschäftsbericht erteilt wurde, verliert der gesamte Berufsstand an Glaubwürdigkeit, der einzelne Wirtschaftsprüfer an Vertrauen und damit steht gleichzeitig die gesamte Institution der Abschlußprüfung auf dem Spiel.[1] "Denn eine mit dem Sachverhalt nicht genügend vertraute Öffentlichkeit fragt dann, wie es möglich ist, daß nicht rechtzeitig und nachdrücklich auf entsprechende Gefahren aufmerksam gemacht wurde."[2] Es ist an der Zeit, daß der Berufsstand wieder von jeglichem Zwielicht befreit wird, daß sein "Testat wieder den vollen Wert" gewinnt und als ein "absoluter Gütesiegel" ganz klar anzeigt, daß in der von ihm geprüften Unternehmung in der Vergangenheit alles in Ordnung war und auch in der Gegenwart und in der Zukunft aller Voraussicht nach keine wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu erwarten sind.[3]

Die Beschränkung darauf, daß die Wirtschaftsprüfer bei von ihnen durchzuführenden Jahresabschlußprüfungen allein feststellen und bestätigen, daß Buchführung, Jahresabschluß und Geschäftsbericht des Vorstandes Gesetz und Satzung entsprechen, ist auf die Dauer für den Berufsstand ein unhaltbarer Zustand. Für ihn genügt es nicht mehr, nur das Gewesene zu registrieren, sondern auch die von der Geschäftsführung geplante wirtschaftliche und finanzielle Zukunft der Unternehmung muß seinem Prüfungsbereich zugeordnet wer-

---

1) Vgl. Kruk, M., Die Verantwortung des Wirtschaftsprüfers, in: FAZ, a.a.O., S. 13

2) Potthoff, E., Zur Entwicklung der Unternehmensrechnung und Jahresabschlußprüfung, a.a.O., S. 7

3) Vgl. Behrens, E., Zweifel an den Wirtschaftsprüfern, in: Süddeutsche Zeitung, a.a.O., S. 22

den.[1] Die Selbstdarstellung des Berufsstandes "muß unabweisbar der Tatsache Rechnung tragen, daß im Bewußtsein und im Verständnis der Öffentlichkeit ein Wandel eingetreten ist. Der Wirtschaftsprüfer wird mehr und mehr als ein Garant für den wirtschaftlichen Erfolg des von ihm geprüften Unternehmens betrachtet, und eine kritische Presse erwartet von ihm, daß er sich laut zu Wort meldet, wenn diese Garantiefunktion gefährdet ist."[2] Die Beispiele in der jüngsten Vergangenheit zeigen, daß die Öffentlichkeit den Wirtschaftsprüfer, selbst wenn dieser seine Prüfung fachlich und berufsständisch völlig korrekt durchgeführt hat, verantwortlich macht, wenn eine von ihm geprüfte Unternehmung sein Testat erhält und wenig später trotzdem in wirtschaftliche Schwierigkeiten kommt.[3]

Der Berufsstand der Wirtschaftsprüfer kann nicht mehr an den Entwicklungen der Zukunft vorbeigehen.[4] Er muß sich vielmehr deren Herausforderungen stellen[5] und überlegen, welche Rolle er in diesem Wandlungsprozeß der Anforderungen

---

1) Potthoff weist darauf hin, daß sich mit dieser Problematik schon der europäische Kongress der Wirtschaftsprüfer 1969 in Kopenhagen und der Weltkongress 1972 in Sydney beschäftigt haben, und dabei viele Beiträge davon ausgingen, daß grundsätzlich alle Informationen einer Unternehmung einerseits aus ihrer Planung und andererseits aus seinem Rechnungswesen und ihrem Jahresabschluß stammen und demzufolge Planung und Jahresabschluß als eine Einheit anzusehen sind, "die der Unternehmensführung wie der interessierten Öffentlichkeit alle für ihre unternehmensbezogenen Entscheidungen notwendigen Informationen beschaffen soll." Vgl. dazu: Potthoff, E., Zur Entwicklung der Unternehmensrechnung und Jahresabschlußprüfung, a.a.O., S. 4

2) Frey, G., Die Abschlußprüfung als erster Schritt der Unternehmensanalyse, a.a.O., S. 182

3) Vgl. Frey, G, Die Abschlußprüfung als erster Schritt der Unternehmensanalyse, a.a.O., S. 182

4) Vgl. Potthoff, E., Zur Entwicklung der Unternehmensrechnung und Jahresabschlußprüfung, a.a.O., S. 4

5) Vgl. Potthoff, E., Modernes Management und externe Abschlußprüfung, in: WPg 1970, 23. Jg., S. 1

an die Rechnungslegung von Unternehmungen spielen soll.[1] Wenn einerseits die Unternehmungen, um ihre Zukunft zu meistern, nicht mehr ohne das Instrument der Planung auskommen, weil ohne dieses eine Unternehmensführung nicht mehr möglich ist, ja das Überleben der Unternehmung ständig gefährdet ist,[2] und andererseits diese Unternehmenspläne, die den internen Koalitionsteilnehmern der Unternehmung weitgehend zugänglich sind, auch als Entscheidungsgrundlage für die Externen von entscheidender Bedeutung und unabdingbar sind, so muß das auch Auswirkungen auf die Rechnungslegung haben. Diese Auswirkungen können nach den bisherigen Ergebnissen dieser Arbeit nur folgender Art sein:

1. Wenn eine der Entscheidungssituation der externen Koalitionsteilnehmer gerecht werdende Berichterstattung zukunftsorientierte Informationen verlangt, dann muß die vorwiegend vergangenheitsorientierte Rechnungslegung der Unternehmung um für die wirtschaftliche Zukunft der Unternehmung und damit auch für die wirtschaftliche Zukunft der externen Koalitionsteilnehmer wichtige Daten ergänzt werden. Die in dieser Arbeit aufgezeigte Lösungsmöglichkeit einer zukunftsorientierten Berichterstattung im Lagebericht scheint hierbei ein geeigneter Weg.[3] Dabei ist Potthoff der Meinung, daß weniger die Perfektion dieser Daten, als vielmehr ihre Fähigkeit, als praktikable Entscheidungsgrundlage dienen zu können, der wesentlichste Maßstab sein sollte.[4]

---

1) Vgl. Potthoff, E., Zur Entwicklung der Unternehmensrechnung und Jahresabschlußprüfung, a.a.O., S. 7

2) Vgl. Pougin, E., Zur Sozialverpflichtung des Wirtschaftsprüfers, a.a.O., S. 107

3) Vgl. dazu S. 272 ff.

4) Vgl. Potthoff, E., Weiterentwicklung der GoB zu Grundsätzen ordnungsmäßiger Unternehmensrechnung, in: WPg 1974, 27. Jg., S. 3

2. Obwohl es sich bei dieser dann zukunftsorientierten Berichterstattung, zumindest in größerem Maße, zwangsläufig um eine subjektive Informationsabgabe des diese Informationen erstellenden Vorstandes handelt,[1] kann eine solche Berichterstattung nur dann als sinnvoll angesehen werden und kann nur dann die für die Externen notwendige Entscheidungshilfe bringen, wenn diese zukunftsbezogenen Informationen vor ihrer Publizierung durch den Jahresabschlußprüfer geprüft werden, da, wie wir schon festgestellt haben, ohne das Testat des Abschlußprüfers die Daten des Jahresabschlusses nur als unbewiesene Aussagen bzw. nur als die unmaßgebliche Selbstbeurteilung der Unternehmensleitung als Ersteller des Jahresabschlusses zur wirtschaftlichen Lage des betreffenden Unternehmens anzusehen sind.

Die Informationen, die bei einer so gearteten Berichterstattung mit dem Lagebericht abgegeben werden, dürfen also nicht weiter "im Schatten der Abschlußprüfung" liegen, denn ihr "qualitatives Niveau ist ein untrüglicher Maßstab für die Beurteilung der Art, wie ein Unternehmen geführt wird und eine Grundlage für die Beurteilung der zukünftigen Entwicklung",[2] und erst das Testat des Abschlußprüfers bietet die Gewähr, daß diese Daten von erheblichen Mängeln frei sind. Konkret bedeutet dies, daß die vergangenheitsbezogene Abschlußprüfung um eine Prüfung der zukunftsbezogenen Daten des Lageberichts zu erweitern ist, und daß sich in der Zukunft der Bestätigungsvermerk des Abschlußprüfers unter Jahresabschluß und Geschäftsbericht ohne Einschränkungen auch

---

1) Vgl. Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 1, a.a.O., § 160 Tz. 20

2) Pougin, E., Die Sozialverpflichtung des Wirtschaftsprüfers, a.a.O., S. 106

auf die Informationen des Lageberichts beziehen muß.[1] Voraussetzung für eine solche Lösung des Informationsproblems im Rahmen der Rechnungslegung von Unternehmungen ist ebenfalls, daß Normen aufgezeigt, diskutiert und angeboten werden, anhand derer zum einen diejenigen, die zukunftsorientierte Daten erstellen müssen, diese auch erstellen können, zum anderen diejenigen, die diese zukunftsorientierten Daten prüfen und bestätigen müssen, diese Prüfung auch durchführen und die Bestätigung erteilen können.[2]

Der Berufsstand der Wirtschaftsprüfer, dessen Aufgabenstellung als Jahresabschlußprüfer schwierig und dessen Verantwortung groß ist, kann im Rahmen dieser Überlegungen, die in der Theorie mit immer größerer Intensität geführt werden, nicht weiter im Abseits stehen und sich allein auf seine konventionelle Aufgabenstellung berufen. Vielmehr muß er die "theoretischen Überlegungen auf ihre Anwendbarkeit in der Praxis hin" überprüfen und gleichsam als "Mittler zwischen den Forderungen der Theorie und den Bedürfnissen der Praxis" tätig sein und damit an den neuen Entwicklungen

---

1) In Art. 49 ihrer Stellungnahme zu dem Vorschlag einer Vierten Richtlinie des Rates tragen das Europäische Parlament und der Wirtschafts- und Sozialausschuß zu diesem Problem folgende Überlegungen vor:
"Der in Art. 43 vorgesehene Lagebericht wird zwangsläufig subjektive Einschätzungen der Leiter der Gesellschaft zur derzeitigen und künftigen Entwicklung enthalten. Selbstverständlich kann der Rechnungsprüfer durch seinen Bestätigungsvermerk nicht gewährleisten, daß diese Vorausschätzungen eintreten.
Er kann dagegen prüfen und bescheinigen, ob die im Lagebericht enthaltenen Informationen nicht dem Bild widersprechen, das der Jahresabschluß von der Lage der Gesellschaft vermittelt."
Vgl. dazu: Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Jahresabschluß der Kapitalgesellschaften-Geänderter Vorschlag einer Vierten Richtlinie, a.a.O., S. 11

2) Vgl. Hagest, J./Kellinghusen, G, Zur Problematik der Prognoseprüfung und der Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßiger Prognosebildung, in: WPg 1977, 30. Jg., S. 412; Pfeiffer, H.H., Möglichkeiten und Grenzen der Prüfung von Prognosen im Geschäftsbericht, in: WPg 1974, 27. Jg., S.165

der Bilanztheorie tatkräftig mitarbeiten.[1] Wissenschaft und Praxis stehen unter dem Gesetz der Komplementarität, müssen sich also gegenseitig ergänzen und können nur durch gemeinsames Zusammenwirken Nutzen stiften.[2]

Wenn, wie in einem früheren Abschnitt vorgeschlagen wurde,[3] die Lageberichte der Unternehmungen - zumindest teilweise - nach den gleichen Grundsätzen aufzubauen sind, müßte es für den einzelnen Abschlußprüfer dann möglich sein, neben den spezifischen Bedingungen,unter denen der einzelne Betrieb arbeitet, und die er wohl in den meisten Fällen aus seiner oder seiner Gesellschaft oft jahrelangen Prüfungstätigkeit bei dieser Unternehmung kennt, auch die branchen-, regional- und gesamtwirtschaftlichen Aspekte und Aussichten bei der Prüfung des Lageberichts heranzuziehen. Die Haltbarkeit der dort von der einzelnen Unternehmung individuell abgegebenen zukunftsbezogenen Informationen kann von ihm dann auch aus diesem Blickwinkel beurteilt werden.

---

1) Vgl. Potthoff, E. Bilanztheorien und Unternehmensrechnung, a.a.O., S. 606

2) Vgl. Potthoff, E.,Bilanztheorien und Unternehmensrechnung, a.a.O., S. 602

3) Vgl. S. 303 ff.

3.3. Möglichkeiten und Grenzen der Prüfung zukunftsorientierter Informationen im Lagebericht durch den Jahresabschlußprüfer

3.3.1. Der Prüfungsbericht als intern orientiertes Berichtsinstrument mit zukunftsorientierten Berichtselementen und die Grundsätze seiner Erstellung

Ganz so vergangenheitsorientiert wie es, insbesondere von den Wirtschaftsprüfern selbst, so gerne dargestellt wird, ist die Prüfung des Jahresabschlusses ohnehin niemals gewesen. Schon immer mußte der Prüfer bei der aktienrechtlichen Jahresabschlußprüfung neben der Vergangenheit in gewissem Maße auch die zukünftige Entwicklung der zu prüfenden Unternehmung berücksichtigen.[1)]

So verlangt z.B. die richtige Beurteilung bestimmter Bewertungs- und Ermessensfragen vom Jahresabschlußprüfer die Berücksichtigung der voraussichtlichen wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmung. Vor allem die in den §§ 154-155 AktG enthaltenen Ermessensspielräume und Bewertungswahlrechte, die der Gesetzgeber der bilanzierenden Unternehmung bei der Erstellung des Jahresabschlusses anbietet, können in ihrer Anwendung seitens der bilanzierenden Unternehmung auf ihre wirtschaftliche Rechtfertigung hin vom Jahresabschlußprüfer nur dann überprüft werden, "wenn er künftige Wertentwicklungen, die zum Teil wiederum engstens mit der wirtschaftlichen Gesamtentwicklung eines Unternehmens zusammenhängen, sorgfältig abzuschätzen versucht."[2)] Des weiteren setzen

---

1) Vgl. Potthoff, E., Modernes Management und externe Jahresabschlußprüfung, a.a.O., S. 1; Potthoff, E., Zur Entwicklung der Unternehmensrechnung und Jahresabschlußprüfung, a.a.O., S. 4

2) Marettek, A., Zur Diskussion über eine mögliche Neuorientierung des Wirtschaftsprüferberufs, in: Aschfalk/Hellfors/Marettek, Unternehmensprüfung und -beratung, Festschrift zum 60. Geburtstag von B. Hartmann, a.a.O., S. 15

z.B. die Regelungen des § 154 Abs. 2 AktG (außerplanmäßige Abschreibungen) oder die des § 155 Abs. 3 AktG (Abwertungswahlrechte) voraus, daß die Unternehmung künftige Absatzchancen oder erwartete Risiken im Vertrieb prognostiziert, die dann, unabhängig von der Prognostizierung durch die bilanzierende Unternehmung, vom Jahresabschlußprüfer ebenfalls abgeschätzt werden müssen, damit er die angesetzten Werte auf ihre wirtschaftliche Rechtfertigung hin überprüfen kann. Gleiches ist notwendig bei der Prüfung der Angemessenheit der Rückstellungen und bei der Beurteilung anderer langfristig eingegangener Verpflichtungen, die nicht ohne Auswirkungen auf die Substanz der Unternehmung sind.[1)]

Insbesondere aber bei der "Darstellung der wirtschaftlichen Lage" und seiner Berichtspflicht nach § 166 Abs. 2 AktG im intern orientierten Prüfungsbericht kann der Abschlußprüfer nicht an erkennbaren Entwicklungen der Unternehmung vorbeigehen.[2)]

Als Empfänger des Prüfungsberichts sind primär Vorstand und Aufsichtsrat anzusehen. Während § 137 Abs. 2 AktG 1937 noch bestimmte, daß der Prüfungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat vom Abschlußprüfer vorzulegen war, ist nach der heutigen gesetzlichen Regelung des § 170 Abs. 1 der vom Abschlußprüfer unterzeichnete Prüfungsbericht allein dem Vorstand vorzulegen, der ihn dann anschließend unverzüglich

---

1) Vgl. Marettek, A., Zur Diskussion über eine mögliche Neuorientierung des Wirtschaftsprüferberufs, a.a.O., S. 15; Marettek, A., Ermessensspielräume bei der Bestimmung wichtiger aktienrechtlicher Wertansätze, in: WiSt 1976, 5. Jg., S. 515 ff.; Kruk, M., Die Verantwortung des Wirtschaftsprüfers, in: FAZ, a.a.O., S. 13; Potthoff, E., Modernes Management und externe Jahresabschlußprüfung, a.a.O., S. 1; Potthoff, E., Zur Entwicklung der Unternehmensrechnung und Jahresabschlußprüfung, a.a.O., S. 4; Strobel, W., Das Krisenwarnproblem des Wirtschaftsprüfers nach § 166 II AktG, in: DB 1977, 30. Jg., S. 2154

2) Vgl. Potthoff, E., Modernes Management und externe Jahresabschlußprüfung, a.a.O., S. 1; Potthoff, E., Zur Entwicklung der Unternehmensrechnung und Jahresabschlußprüfung, a.a.O., S. 4

zusammen mit dem Jahresabschluß und dem Geschäftsbericht dem Aufsichtsrat zuzuleiten hat.[1] Beide sind aktienrechtlich (§§ 93 Abs. 1, Satz 2; 116 AktG) und strafrechtlich (§ 404 AktG) zur Verschwiegenheit verpflichtet und dürfen den Prüfungsbericht auch an Dritte nicht weiterleiten.[2]

Weder die Hauptversammlung noch einzelne Personen, wie z.B. interessierte Aktionäre oder Gläubiger, haben Anspruch auf Einsicht in den Prüfungsbericht. Auch die Satzung kann keine andere Bestimmung enthalten. Allein die Hauptversammlung wird durch die Stellungnahme zum Prüfungsergebnis gem. § 171 Abs. 2 Satz 3 durch den Bericht des Aufsichtsrates unterrichtet und auch nur der Bericht des Aufsichtsrates, nicht der Prüfungsbericht selbst, wird zum Handelsregister eingereicht.[3]

Da die Vertraulichkeit des Prüfungsberichts allein dem Interesse der Gesellschaft dienen soll, kann auch nur die Gesellschaft, d.h. der Vorstand, entscheiden, ob der Prüfungsbericht einem Dritten gegenüber offengelegt wird.[4] Auf diese Art und Weise wird es dann möglich, daß auch ein Teil der Transaktionspartner der Unternehmung, nämlich

---

1) Kritisch mit dieser gesetzlichen Vorschrift setzt sich Martens auseinander, der darauf hinweist, daß es die Praxis der Abschlußprüfer ist, die Formulierungen des Prüfungsberichts mit dem Vorstand abzustimmen, bevor dann der endgültige Bericht an den Aufsichtsrat geht. Vgl. dazu: Martens, U., Zur Diskussion über die Neuorientierung des Wirtschaftsprüferberufs - Nur Sicherung seiner Unabhängigkeit oder auch Erhöhung seiner Effiziens, in: DB 1976, 29. Jg., S. 2411 ff.

2) Ausnahmsweise dient der Prüfungsbericht aber auch der Finanzverwaltung als Informationsunterlage, da er ihr gem. §§ 97 Abs. 1, 150 Abs. 4 AO, § 60 Abs. 4 EStDV i.V.m. § 49 Abs. 1 KStG mit der Körperschaftsteuererklärung einzureichen ist.

3) Vgl. Kropff, B., in: Geßler/Hefermehl/Eckhardt/Kropff, Aktiengesetz, a.a.O., § 166 Anm. 8

4) Vgl. Kropff, B., in: Geßler/Hefermehl/Eckhardt/Kropff, Aktiengesetz, a.a.O., § 166 Anm. 9

derjenige, der aufgrund seiner wirtschaftlichen Machtposition gegenüber dem Vorstand Forderungen stellen kann, Einsicht in den Prüfungsbericht erlangt.

Aufgabe des vom Abschlußprüfer unterzeichneten Prüfungsberichts ist es also insbesondere, den Aufsichtsrat über das Prüfungsergebnis zu unterrichten. Gleichzeitig ist der Bericht die unentbehrliche Grundlage für die Prüfung des Jahresabschlusses durch den Aufsichtsrat (§ 171 Abs. 1 AktG) sowie für die Entscheidungen des Aufsichtsrats über den Jahresabschluß gem. § 171 Abs. 2 Satz 4 AktG. Ebenso ist der Prüfungsbericht notwendig, damit der Aufsichtsrat seiner allgemeinen Pflicht, die Geschäftsführung zu überwachen (§ 111 Abs. 1 AktG), nachkommen kann und außerdem dient er auch dazu, die Stellungnahme des Aufsichtsrats zum Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstandes (§§ 170 Abs. 2; 171 Abs. 1 Satz 2 Abs. 2) zu ermöglichen.[1)]

Der Inhalt des Prüfungsberichts wird im wesentlichen durch § 166 Abs. 1 und 2 determiniert. Danach setzen sich die im Prüfungsbericht gesetzlich geforderten Pflichtangaben zum einen aus den sog. Pflichtfeststellungen (Abs. 1 Satz 2) und Pflichtaufgliederungen (Abs. 1 Satz 3), zum anderen aus den besonderen Berichtsfeststellungen (Abs. 2) zusammen.[2)]

---

1) Vgl. dazu: Kropff, B., in: Geßler/Hefermehl/Eckhardt/Kropff, Aktiengesetz, a.a.O., § 166 Anm. 3 f.

2) Als Pflichtfeststellungen, die im Prüfungsbericht ausdrücklich und eindeutig herausgestellt werden müssen, verlangt das Gesetz Aussagen darüber, ob die Buchführung, der Jahresabschluß und der Geschäftsbericht, soweit er den Jahresabschluß erläutert, den gesetzlichen Vorschriften entsprechen und ob der Vorstand die verlangten Auskünfte und Nachweise erbracht hat. Schließlich sind nach Abs. 1 Satz 3, entweder im Hauptteil oder im Anhang, die Einzelposten des Jahresabschlusses aufzugliedern und ausreichend zu erläutern. Vgl. dazu im einzelnen: Claussen, in: Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, § 166 Anm. 12 ff.; Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 2, a.a.O., § 166 Tz. 22 ff.; WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 962 ff.

Weitgehend üblich ist es, den Hauptteil[1] des Prüfungsberichts über die gesetzlichen Pflichtangaben hinaus um einen Abschnitt zu erweitern, in dem eine Darstellung der wirtschaftlichen Lage der Unternehmung stattfindet. Die Beurteilung von Liquidität und Rentabilität sowie die Analyse von Bilanz, Erläuterungen zur Vermögens- und Ertragslage und ähnliche Sachverhalte, die sich auf die wirtschaftlichen Grundlagen der Unternehmung beziehen (Produktionsziffern, Kennzahlen, Investitionsvorhaben und deren Finanzierung)[2] bilden dabei den Schwerpunkt.[3]

Tatsächlich jedoch enthalten die gesetzlichen Bestimmungen über die aktienrechtliche Jahresabschlußprüfung und den Prüfungsbericht keinen Passus, der verlangt, daß die "wirtschaftliche Lage" vom Abschlußprüfer dargestellt werden müsse. Diese Möglichkeit wird im Wortlaut des Gesetzes nicht einmal erwähnt.[4] Auch in der Literatur zu diesem Problemkreis wird selbst von den Autoren, die eine solche Darstellung im Prü-

---

1) Vgl. zum Aufbau des Prüfungsberichts in Hauptteil, Anhang und Anlagen insbesondere: WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 966 ff.; Claussen, in: Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 166 Tz. 8 ff.

2) Vgl. Kropff, in: Geßler/Hefermehl/Eckhardt/Kropff, Aktiengesetz, a.a.O., § 166 Anm. 19

3) Vgl. Leffson, U., Wirtschaftsprüfung, Wiesbaden 1977, S. 322

4) Der Berufsstand der Wirtschaftsprüfer schlug den Bundestagsausschüssen bei den Beratungen zum AktG 1965 vor, den § 166 Abs. 1 folgendermaßen zu ergänzen: "Außerdem sind die Entwicklung der Vermögens- und Ertragsverhältnisse auf der Grundlage des Jahresabschlusses sowie die Bilanzstruktur darzustellen." Diesem Vorschlag sind die Ausschüsse in Übereinstimmung mit dem Regierungsentwurf nicht gefolgt und zwar vor allem aus der Befürchtung, daß eine solche Erweiterung der Berufspflicht eine Ausdehnung der Prüfung mit sich bringen würde, die den Prüfer vielleicht überfordern. Vgl. dazu: Kropff, in: Geßler/Hefermehl/Eckhardt/Kropff, Aktiengesetz, a.a.O., § 166 Anm. 19

fungsbericht für notwendig erachten,[1] betont, daß eine rechtliche Verpflichtung zu einer solchen Berichterstattung nicht besteht. Ebenso führt die Gesetzesauslegung der Gerichte zu keinem anderen Ergebnis. So kamen sowohl das Reichsgericht[2] als auch der Bundesgerichtshof in seinem grundlegenden Urteil vom 15.12.1954[3] zu dem Ergebnis, daß der aktienrechtliche Abschlußprüfer ohne besonderen Auftrag die Lage der Gesellschaft nicht zu prüfen hat.

Auch das Fachgutachten 2/1977 des IdW[4] kommt, ebenso wie die vorangegangenen Fachgutachten 1/1967[5] und 1/1970[6], zu dem Ergebnis, daß eine generelle Verpflichtung, die Berichterstattung auf die Entwicklung der wirtschaftlichen Grundlagen zu erstrecken, nicht besteht. Gleichzeitig wird an dieser Stelle jedoch darauf hingewiesen, daß Angaben

---

1) Vgl. dazu insbesondere: Ludewig, R., Die Darstellung der wirtschaftlichen Lage im Bericht über die aktienrechtliche Jahresabschlußprüfung, Bd. 12 der Schriftenreihe des IdW, Düsseldorf 1955, S. 77 ff.; Warneke, H., Der Prüfungsbericht, in: WPg 1960, 13. Jg., S. 201 ff.; Westrick, P., Abschlußprüfung und Abschlußprüfer nach geltendem und zukünftigem Aktienrecht, Heidelberg 1963, S. 67 f.; Karoli, R., Die Stellung des Abschlußprüfers nach dem künftigen Aktienrecht, in: WPg 1964, 17. Jg., S. 394 ff.

2) Urteil des RG ZII 142/43 vom 16.6.1944, auszugsweise abgedruckt in WPg 1970, 23. Jg., S. 421 ff.

3) BGHZ, Bd. 16, S. 17 ff., abgedruckt in DB 1955, 7. Jg., S. 117 f. und WPg 1955, 8. Jg., S. 138 f.

4) Fachgutachen 2/1977 des IdW (Grundsätze ordnungsmäßiger Berichterstattung bei Abschlußprüfungen), abgedruckt in: WPg 1977, 30. Jg., S. 214 ff., hier Abschnitt CI und CII.

5) Fachgutachten 1/1967 des IdW (Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen), abgedruckt in: WPg 1967, 20. Jg., S. 158 f.

6) Fachgutachten 1/1970 des IdW (Grundsätze ordnungsmäßiger Berichterstattung bei Abschlußprüfungen), abgedruckt in: WPg 1970, 23. Jg., S. 614 f.

hierzu zweckmäßig und notwendig sein könnten.[1)]

Auch das Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1977 weist ausdrücklich darauf hin, daß, obwohl der Gesetzgeber des AktG 1965 es nicht für angebracht hielt, in jedem Fall vom Abschlußprüfer eine "Darstellung der wirtschaftlichen Lage" zu verlangen, er jedoch die Erwartung ausgesprochen hat, "daß es bei der bisherigen Berufsausübung auch ohne gesetzliche Regelung bleiben wird. Wenn es somit zwar im pflichtgemäßen Ermessen des Abschlußprüfers steht, ob und in welchem Umfang er auf die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft in seinem Bericht eingeht, so sollte er doch regelmäßig auf eine derartige Darstellung nicht verzichten."[2)]

Wenn auch schließlich eine rechtliche Verpflichtung zu der "Darstellung der wirtschaftlichen Lage" der Unternehmung im Prüfungsbericht des Abschlußprüfers nicht begründet werden kann, so ist dieser Berichtsteil dennoch häufig in den Berichten über die aktienrechtliche Jahresabschlußprüfung zu finden.

Es ist Leffson zuzustimmen, wenn er die Meinung vertritt, daß der Begriff "wirtschaftliche Lage" nichts anderes umschreibt, als die Fähigkeit der Unternehmung, ihre Aufgaben auch in der Zukunft erfüllen zu können. Bezogen auf den Betrachtungszeitpunkt ist sie damit die Summe aller Komponenten der Entwicklung der Unternehmung bis zum Betrachtungszeitpunkt und ihrer künftigen ökonomischen Aktivitäten.[3)] Bei

---

1) Neuerdings sieht jedoch das Gesetz über das Kreditwesen vom 10. Juli 1961, in seiner Änderung durch das zweite Gesetz zur Änderung des Gesetzes über das Kreditwesen vom 24.3.1976 (BGBl I, S. 725) vor, daß der Abschlußprüfer "auch die wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditinstitutes zu prüfen hat."

2) WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 964

3) Vgl. dazu: Leffson, U., Der Ausbau der unternehmerischen Rechenschaft durch vollständigen Kapitaldispositionsnachweis, a.a.O., S. 1; Leffson, U., Bilanzanalyse, a.a.O., Tz. 65 f.; Leffson, U., Wirtschaftsprüfung, S. 325

einem Prüfungsbericht, der eine Darstellung der "wirtschaftlichen Lage" der Unternehmung enthält, wie es in nicht geringem Ausmaß berufsübliche Praxis zu sein scheint, muß sich also der Abschlußprüfer, wenn diese Darstellung aussagefähig sein soll, mit der voraussichtlichen wirtschaftlichen und finanziellen Zukunft der Unternehmung auseinandersetzen.

Auch Potthoff weist ausdrücklich darauf hin, daß der Abschlußprüfer bei einer Darstellung der "wirtschaftlichen Lage" im Prüfungsbericht nicht mehr ohne die Kenntnisnahme und Analyse des unternehmerischen Planungssystems und damit der geplanten unternehmerischen Zukunft auskommt und daß sich mit dieser Problematik auch schon nationale und internationale Kongresse des Berufsstandes beschäftigt haben. Er schreibt: "Je umfassender das Planungssystem die zukünftige Richtung der Unternehmensarbeit festlegt, desto wichtiger wird es für die Beurteilung der gegenwärtigen Vermögens- und Kapitallage und nicht zuletzt der Ertragslage"[1] und damit auch für die Darstellung der "wirtschaftlichen Lage" im Prüfungsbericht durch den Abschlußprüfer.

Nach § 166 Abs. 2 AktG ist es die Pflicht des Abschlußprüfers, über Tatsachen zu berichten, die den Bestand der Unternehmung gefährden oder ihre Entwicklung wesentlich beeinträchtigen können, sowie auf schwerwiegende Verstöße des Vorstandes gegen Gesetz und Satzung[2] hinzuweisen.

---

1) Potthoff, E., Modernes Management und externe Abschlußprüfung, a.a.O., S. 4

2) Hier sollen solche Verstöße aufgedeckt werden, die Zweifel an der moralischen oder fachlichen Eignung des Vorstandsmitglieds oder der Vorstandsmitglieder begründen. Dazu gehören auch Verstöße gegen Gesetz, die nicht den Vorstand, sondern die Gesellschaft verpflichten, da der Vorstand die Gesellschaft gem. § 78 AktG vertritt. Andererseits scheiden Gesetzesverstöße der Vorstandsmitglieder in ihrer Privatsphäre größtenteils aus. Vgl. dazu: Kropff, in: Geßler/Hefermehl/Eckhardt/Kropff, Aktiengesetz, a.a.O., § 166 Anm. 27 f.

Als gefährdet ist der Bestand der Unternehmung dann anzusehen, wenn ernsthaft damit gerechnet werden muß, daß die Gesellschaft in absehbarer Zeit ihren Geschäftsbetrieb nicht mehr fortführen kann und möglicherweise Konkurs oder Vergleich anmelden oder in Liquidation gehen muß.[1)]

Daneben ist aber auch schon über solche Tatsachen zu berichten, die die Entwicklung der Gesellschaft wesentlich beeinträchtigen können, wobei es sich hierbei um eine Vorstufe der Gefährdung handelt. "Ist dort über Liquidität zu berichten, wenn Zahlungseinstellung droht, ist hier zu berichten, wenn anhaltende unangemessene Anspannung droht."[2)] Im Wirtschaftsprüfer-Handbuch wird sogar die Meinung vertreten, daß schon dann die Entwicklung der Unternehmung als wesentlich beeinträchtigt anzusehen ist, "wenn sich der in der Vergangenheit sichtbar gewordene positive Trend der Unternehmensentwicklung voraussichtlich nicht fortsetzen wird, sondern anzunehmen ist, daß sich die Lage der Gesellschaft in Zukunft nachhaltig verschlechtert (z.B. Notwendigkeit von Sanierungsmaßnahmen, länger andauernde Dividendenlosigkeit, Notwendigkeit der Schließung von Teilbetrieben)"[3)]

Festzuhalten bleibt also, daß es insbesondere rentabilitäts- und liquiditätsmäßig Sachverhalte sind, die die Entwicklung der Unternehmung wesentlich beeinträchtigen oder ihren Bestand gefährden können, und, die mit der Berichtspflicht des § 166 Abs. 2 AktG für den Prüfungsbericht angesprochen sind.

---

1) Vgl. Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, a.a.O., § 166 Anm. 61; WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 964

2) Claussen, in: Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 166 Anm. 19

3) WP-Handbuch 1977, a.a.O., S. 965

Nach diesen Überlegungen ist es offensichtlich, daß es die Berichtspflicht des Abschlußprüfers nach § 166 Abs. 2 AktG in starkem Maße erfordert, daß sich der Prüfer mit der voraussichtlichen zukünftigen wirtschaftlichen und finanziellen Entwicklung der zu prüfenden Unternehmung intensiv beschäftigt. Ganz eindeutig handelt es sich bei diesem "Krisenwarnproblem" für den Abschlußprüfer in erster Linie um das Erkennen einer künftigen Krisensituation, da eine aktuelle Krisensituation sowohl dem Vorstand als auch dem Aufsichtsrat zwangsläufig bekannt sein müßte.[1] Der Abschlußprüfer kann also der ihm in § 166 Abs. 2 gestellten Aufgabe folglich nur dann bestmöglich nachkommen, wenn er sich, unter Zugrundelegung der voraussichtlichen allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung sowie der Entwicklung in der speziellen Branche der zu prüfenden Unternehmung und der ihrer Produktion vor- und nachgelagerten Produktionsstufen, intensiv mit den Daten der betrieblichen Planung der zu prüfenden Unternehmen beschäftigt. Allein eine Analyse der geplanten Daten in den einzelnen betrieblichen Teilplänen, die schließlich mit ihren wirtschaftlichen und finanziellen Auswirkungen ihren Abschluß in der gesamtunternehmensbezogenen Ergebnis- und Finanzplanung finden, ermöglicht es dem Abschlußprüfer, in der Zukunft mögliche Krisensituationen für die zu prüfende Unternehmung zu erkennen.

Eine eingehende Beschäftigung mit der detaillierten betrieblichen Planung, deren "qualitatives Niveau ein untrüglicher Maßstab für die Beurteilung der Art, wie ein Unternehmen geführt wird und eine Grundlage für die Beurteilung der 'zukünftigen Entwicklung'"[2] ist, und deren

---

1) Vgl. Strobel, W., Das Krisenwarnproblem des Wirtschaftsprüfers nach § 166 II AktG, a.a.O., S. 2154

2) Pougin, E., Die Sozialverpflichtung des Wirtschaftsprüfers, in: BFuP 1976, 28. Jg., S. 106

Hauptziel in der Sicherung der Liquidität der Unternehmung und der Erhaltung bzw. Steigerung ihrer Rentabilität liegt, ist für den Abschlußprüfer möglich, da ihm im Rahmen seiner Tätigkeit als Jahresabschlußprüfer der Zugang zu den einzelnen Informationssystemen, Planungsmodellen und Rechentechniken, die der Unternehmensführung zur Vorbereitung, Einleitung und Durchführung sachlich fundierter Maßnahmen dienen, offensteht.[1)]

Ohne Zweifel ist es eine der schwierigsten Aufgaben im Rahmen der Abschlußprüfung, wenn sich der Prüfer intensiv mit solchen Vorgängen befassen muß, die erst in späteren Perioden ihren Abschluß finden und deren endgültige Beurteilung auch erst dann möglich ist. Grundvoraussetzung dafür, daß der Abschlußprüfer seine Aufgabe nach § 166 Abs. 2 erfüllen kann und daß er künftige Krisensituationen frühzeitig erkennen kann, ist dann auch, daß er besondere Qualifikationen, insbesondere in der Plananalyse, besitzt. "Ein Abschlußprüfer, dem plananalytische Qualitäten völlig abgehen, erhält auch bei intensivster und umfassendster Prüfung nur ein Fixierbild von der Zukunft, in dem er vergeblich etwas klar zu erkennen versucht. Er weiß überdies gar nicht, worauf er bei den Prüfungshandlungen achten muß, kann diese also auch nicht entsprechend ausrichten."[2)]

Der gesamte Prüfungsbericht, also auch die "Darstellung der wirtschaftlichen Lage" und der "Bericht nach § 166 Abs. 2", ist vom Abschlußprüfer unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Berichterstattung zu erstellen. Demnach müssen

---

1) Vgl. Burkel, P., Die Bedeutung des § 166 Abs. 2 AktG für die aktienrechtliche Pflichtprüfung, Diss. Hamburg 1977, S. 178

2) Strobel, W., Das Krisenwarnproblem des Wirtschaftsprüfers nach § 166 II, a.a.O., S. 2155

die in ihm enthaltenen Angaben

- wahr,
- vollständig und
- klar sein.[1)]

---

1) Vgl. dazu: Fachgutachten 2/1977 des IdW (Grundsätze ordnungsmäßiger Berichterstattung bei Abschlußprüfungen), a.a.O., S. 214; Brönner, H., in: Großkommentar zum Aktiengesetz, a.a.O., § 166 Anm. 6; Kropff, in: Geßler/Hefermehl/Eckhardt/Kropff, Aktiengesetz, a.a.O., § 166 Anm. 32 f.; Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, a.a.O., § 166 Anm. 12 f.; aufgrund des Fachgutachtens 2/1977 gesellt sich zu diesen fundamentalen Grundsätzen noch der Grundsatz der Unparteilichkeit, der im Fachgutachten 2/77 gegenüber dem Fachgutachten 1/70 erstmals erwähnt wird. Seine gesetzliche Stütze findet der Grundsatz der Unparteilichkeit in § 168 Abs. 1 AktG. Allerdings bringt dieser Grundsatz keine neuen Anforderungen an den Prüfungsbericht, da durch die Grundsätze der Vollständigkeit und Wahrheit die Unparteilichkeit bereits einer objektiven Berichterstattung vorgegeben ist. Vgl. dazu auch: Schulze zur Wiesch, D., Grundsätze ordnungsmäßiger aktienrechtlicher Jahresabschlußprüfung, in: ZfB 1965, 35. Jg., S. 660

3.3.2. Grundsätze einer zukunftsorientierten Berichterstattung und Berichtprüfung

3.3.2.1. Die Notwendigkeit der Prüfung der zukunftsorientierten Berichterstattung

Eine zukunftsorientierte Berichterstattung im Rahmen der externen Rechnungslegung erscheint nur dann sinnvoll, wenn die Rechnungslegungsadressaten solche Informationen aus ihr ziehen können, die glaubwürdig sind. Glaubwürdig wiederum sind zukunftsorientierte Informationen nur dann, wenn die Planungsrechnungen, aus denen sie abgeleitet werden, von Annahmen ausgehen, die auch ein sachverständiger Dritter akzeptieren kann. Die Ableitungen selbst müssen dabei ebenfalls von einem sachverständigen Dritten nachvollzogen, d.h. akzeptiert werden können.[1)]

Für die Rechnungslegungsadressaten selbst wird es kaum möglich sein, die Glaubwürdigkeit der zukunftsorientierten Berichterstattung zu überprüfen. Zum einen können die der zukunftsorientierten Berichterstattung zugrundeliegenden unternehmerischen Planungsrechnungen aus Gründen der Praktikabilität im Rahmen der externen Rechnungslegung auf keinen Fall veröffentlicht werden, zum anderen wird den Externen wohl in der Mehrzahl der Fälle der zu einer Prüfung notwendige Sachverstand fehlen.

Da aber die große Gefahr besteht, daß ungeprüfte zukunftsorientierte Daten von der Unternehmensleitung manipuliert und mit ihrer Veröffentlichung zu Zwecken der Unternehmens-

---

1) Vgl. Leffson, U., Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, a.a.O., S. 1o5

politik mißbraucht werden,[1] und die Externen in der Regel nicht in der Lage sein werden, derartige Verfälschungen zu erkennen,[2] scheint eine Prüfung der im Rahmen der externen Rechnungslegung abgegebenen zukunftsorientierten Informationen durch einen sachverständigen unabhängigen Dritten dringend erforderlich.[3] Ungeprüfte Informationen werden für die Externen kaum von Nutzen sein, da sie dann die oben aufgezeigten Gefahren nicht beurteilen können.[4]

Gegen die Prüfung zukunftsorientierter Informationen im Rahmen der externen Rechnungslegung werden in der Literatur insbesondere zwei Argumente angeführt.[5]

---

1) Eine spätere Begründung für Abweichungen von den veröffentlichten Daten, seien sie positiver oder negativer Art, wird der Unternehmensleitung nicht schwerfallen. Der Grund liegt darin, daß sich für fast jede Abweichung eine Erklärung oder Begründung finden läßt. Vgl. dazu: Bechtel, W./ Köster, H./ Steenken, H.U., Die Veröffentlichung und die Prüfung von Vorhersagen über die Entwicklung von Unternehmungen, in: Baetge, J./Moxter, A./ Schneider, D. (Hrsg.), Bilanzfragen, Festschrift für U. Leffson, a.a.O., S. 213

2) Vgl. Bechtel, W/Köster, H/Steenken, H.U., Die Veröffentlichung und die Prüfung von Vorhersagen über die Entwicklung von Unternehmungen, in: Baetge, J./Moxter, A./ Schneider, D. (Hrsg.), Bilanzfragen, Festschrift für U. Leffson, a.a.O., S. 213

3) Auch Busse von Colbe ist dieser Ansicht, wenn er schreibt, daß die Veröffentlichung von zukunftsorientierten Daten nur dann sinnvoll ist, "...wenn ihr Mißbrauch zur Irreführung Außenstehender weitestgehend ausgeschlossen wird." Vgl. dazu: Busse von Colbe, W., Aufbau und Informationsgehalt von Kapitalflußrechnungen, a.a.O., S. 111

4) Vgl. Pfeiffer, H.H., Möglichkeiten und Grenzen der Prüfung von Prognosen im Geschäftsbericht, a.a.O., S. 195

5) Vgl. Bechtel,E./Köşter,H/Stennken,H.U., Die Veröffentlichung und die Prüfung von Vorhersagen über die Entwicklung von Unternehmungen, in: Baetge, J./Moxter, A./ Schneider, D. (Hrsg.), Bilanzfragen, Festschrift für U. Leffson, a.a.O., S. 213

Zum einen wird die Notwendigkeit der Prüfung bestritten, da die Externen später mit einem Vergleich der Plan- und Ist-Daten die Qualität und die Richtigkeit der zukunftsorientierten Informationen selbst erkennen könnten und eventuelle Abweichungen durch die Unternehmensleitung begründet werden müßten. Dieses Argument ist nicht stichhaltig, da die ex-post Feststellung der Qualität und der Richtigkeit zukunftsorientierter Daten für die Externen wenig Sinn hat. Sie müssen ihre in die Zukunft gerichteten Entscheidungen aufgrund der zukunftsorientierten Informationen treffen und es nützt ihnen daher nichts, wenn sie erst zu einem späteren Zeitpunkt die Qualität ihrer Entscheidungsgrundlage erkennen. Sind die zukunftsorientierten Daten manipuliert, können sie zum Zeitpunkt der Publizierung der Daten keine optimale Entscheidung treffen.

Als weiteres Argument gegen die Prüfung einer zukunftsorientierten Berichterstattung wird vorgebracht, daß wegen der unüberwindbaren Ungewißheit der Zukunft zukunftsorientierte Informationen nicht prüfbar seien. Auf dieses Problem wird im folgenden eingegangen.

3.3.2.2. Das grundsätzliche Problem der Unsicherheit der zukunftsorientierten Berichterstattung

Das entscheidende Problem der Planung und damit auch der Prüfung zukunftsorientierter Daten ist die grundsätzlich unüberwindbare Ungewißheit der Zukunft,[1] aus der häufig der Schluß gezogen wird, daß eine Prüfung zukunftsorientierter Daten nicht möglich sei.[2]

Um auf diese Problematik einzugehen, muß zunächst geklärt werden, was unter dem Begriff Prüfung verstanden wird. Wie

---

1) Um die Unsicherheit zukunftsorientierter Daten und damit auch die Unsicherheit ihrer Prüfung hervorzuheben, ist in der Literatur verschiedentlich der Vorschlag gemacht worden, den unteren, mittleren und oberen Wert einer Größe bzw. Alternativpläne bekannt zu geben. Eine solche Vorgehensweise, die im Rahmen der externen Rechnungslegung vom Umfang her kaum durchzuführen ist und die auch der Klarheit der Berichterstattung zuwiderlaufen würde, dürfte auch kaum zum Nutzen der Informationsempfänger sein. Einwertige Informationen, und zwar diejenigen, die der Unternehmensleitung und dem Abschlußprüfer als die wahrscheinlichsten erscheinen, dürften die geeignete Entscheidungsgrundlage sein. Diese Ansicht vertritt auch Carmichel, wenn er schreibt: "Somewhat related to the general issue of potential accuracy of forecasts is the desirability of presenting forecasts in a range. Most accountants were either unenthusiastic or opposed to this form of presentation. While they recognized the desirability of the objective - communicating the probalistic nature of a forecast - they did not believe that the range presentation was an adequate means of achieving the goal.
Some mentioned that investors would probably use the median figure anyway. Others suggested that ranges might become so wide as to make the forecast useless. The most informed view was that the critical aspect of forecast uncertainty was not the range but the probabilities associated with the projections. Thus, a probability profile and not a range is necessary and forecasting methods are not sophisticated enough to develop meaningful probability profiles." Vgl. dazu: Carmichel, D., Reporting on Forecasts: A.U.K. Perspective, in: JoA, January 1973, S.43

2) Vgl. Bechtel,W./Köster,H./Steenken,H.U., Die Veröffentlichung und die Prüfung von Vorhersagen über die Entwicklung von Unternehmungen, in: Baetge, J./Moxter, A./Schneider, D. (Hrsg.), Bilanzfragen, Festschrift für U. Leffson, a.a.O., S. 214

schon festgestellt wurde,[1] wird unter Prüfung der Vergleich zwischen zwei Objekten, dem Ist- und dem entsprechenden Soll-Objekt verstanden, dem die anschließende Urteilsbildung über den Ist-Zustand des Soll-Objektes folgt. Versteht man unter Prüfung weiterhin den Vergleich einer Aussage mit der dieser Aussage entsprechenden Realität, dann sind die zukunftsorientierten Daten im Zeitpunkt ihrer Erstellung und Veröffentlichung nicht prüfbar, da sie eine Aussage über eine erst in der Zukunft möglicherweise bestehende Realität treffen.[2] Die Übereinstimmung einer Aussage mit der Realität "ist nur dann unmittelbar überprüfbar, wenn die Aussage sich auf Tatbestände in der Gegenwart oder Vergangenheit bezieht."[3] Ex ante kann also nicht überprüft werden, ob die im Rahmen der externen Rechnungslegung abzugebenden zukunftsorientierten Daten richtig oder falsch sind.

Dies allein kann jedoch kein Grund für die Ablehnung einer Prüfung sein. Es müßten dann auch viele Teile der Prüfung des Jahresabschlusses unterbleiben, denn auch bei dieser muß sich der Prüfer mit Vorgängen beschäftigen, "die erst eine oder mehrere Perioden später abgeschlossen sind und erst dann endgültig beurteilt werden können."[4] Zu diesen Vorgängen gehören z.B. die Rückstellungen, die Abschreibungen und die Wertberichtigungen, bei denen ebenfalls nicht geprüft werden kann, ob ihr Wertansatz richtig ist, sondern nur, ob er glaubwürdig ist.[5]

---

1) Vgl. S. 129 f.

2) Vgl. Bretzke, W.R., Zur Frage der Überprüfbarkeit von Prognosen im Geschäftsbericht, in: WPg 1974, 27. Jg. S. 293

3) Hagest, J./Kellinghusen, G., Zur Problematik der Prognoseprüfung und der Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßiger Prognosebildung, a.a.O., S. 408

4) Leffson, U., Das wirtschaftliche Prüfungswesen im System der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, in: WPg 1969, 22. Jg., S. 394

5) Vgl. Bechtel, W./Köster, H./ Steenken, H.U., Die Veröffentlichung und die Prüfung von Vorhersagen über die Entwicklung von Unternehmungen, in: Baetge, J./Moxter, A./Schneider, D. (Hrsg.), Bilanzfragen, Festschrift für U. Leffson, a.a.O., S. 214

Ebenso können die im Rahmen der externen Rechnungslegung abzugebenden zukunftsorientierten Daten vom Abschlußprüfer daraufhin überprüft werden, ob sie glaubwürdig sind. Voraussetzung dafür ist jedoch, daß der Abschlußprüfer die Grundlagen und die Herleitung dieser Daten anhand bestimmter Grundsätze überprüft.

3.3.2.3. Zukunftsorientierte Berichterstattung und Berichtprüfung und die Grundsätze der Wahrheit, Klarheit und Vollständigkeit

3.3.2.3.1. Vorbemerkungen

Bei dieser Prüfung ist das Ist-Objekt die Herleitung des Planungsergebnisses durch den Planungsersteller, also die Unternehmensleitung, bzw. alle Tatsachen und Annahmen sowie alle angewendeten Verfahren, die zu den Planungsergebnissen und damit zu den zu veröffentlichenden zukunftsorientierten Daten geführt haben.[1)]

Das Soll-Objekt ist hier nicht so einfach zu bestimmen. Nach Egner[2)] leitet sich ein Prüfer das Soll-Objekt durch Anwendung bestimmter Grundsätze auf gegebene reale Tatbestände und Dokumente ab. Bei der Jahresabschlußprüfung erfolgt dies z.B. durch die Anwendung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung auf einen bestimmten Buchungsstoff.

---

1) Vgl. Hagest,J./Kellimghusen,G., Zur Problematik der Prognoseprüfung und der Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßiger Prognosebildung, a.a.O., S. 409; hierzu zählen die durch die Analysen gewonnenen Informationen über von der Unternehmung beeinflußbare und nicht beeinflußbare Daten, die daraus abgeleiteten Prognosen und die dabei angenommenen Gesetzmäßigkeiten und angewendeten Verfahren, die einzelnen Ziele der Unternehmung, die geplanten lang- und kurzfristigen Aktivitäten und Maßnahmen, kurz, die gesamte Planung und die damit zusammenhängenden Handlungen der Unternehmensleitung.

2) Vgl. Egner, H., Zum wissenschaftlichen Programm der betriebswirtschaftlichen Prüfungslehre, in: ZfbF 1970, 22. Jg., S. 775

Von Hagest/Kellinghusen werden in diesem Zusammenhang alle Tatsachen, Annahmen, Prognoseverfahren etc., die die Ersteller der Planungsrechnungen diesen zugrunde gelegt bzw. dabei angewendet haben, als die notwendigen Tatbestände für die Erstellung des Soll-Objekts bezeichnet.[1] Dies kann jedoch im Hinblick auf die Aufgabe der Prüfung der zukunftsorientierten Daten, nämlich die Aufdeckung bzw. Verhinderung von Manipulationen nicht genügen. Würde der Prüfer derart das Soll-Objekt konstruieren, könnte er aus dem Vergleich Ist-Objekt und Soll-Objekt nur Abweichungen, d.h. Fehler erkennen, die durch die falsche Verarbeitung der vorhandenen Informationen, der erstellten Planungsrechnungen und der geplanten Aktivitäten und Maßnahmen entstehen. Daher wird der Prüfer vor der Erstellung des Soll-Objekts entscheiden müssen, ob die von der Unternehmensleitung den Planungsrechnungen und damit den zu publizierenden zukunftsorientierten Daten zugrunde gelegten Annahmen über die Entwicklung bestimmter Daten nicht willkürlich sind.[2] Dazu muß der Prüfer zunächst untersuchen, ob die von der Unternehmensleitung bei der Planung verwandten Informationen nicht willkürlich ausgewählt wurden. Er muß also feststellen, ob alle Informationen, die für die Ermittlung der zukunftsorientierten Daten relevant sind, auch gesammelt und verwandt wurden. Diese Forderung stellen trotz ihrer Vorstellung von der Konstruktion des Soll-Objekts auch Hagest/Kellinghusen auf.[3]

---

1) Vgl. Hagest, J./Kellinghusen,G., Zur Problematik der Prognoseprüfung und der Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßiger Prognosebildung, a.a.O., S. 409

2) Vgl. Bechtel, W./Köster, H./Steenken, H.U., Die Veröffentlichung und die Prüfung von Vorhersagen über die Entwicklung von Unternehmungen, in: Baetge, J./Moxter, A./Schneider, D. (Hrsg.), Bilanzfragen, Festschrift für U. Leffson, a.a.O., S. 215

3) Vgl. Hagest, J./Kellinghusen,G., Zur Problematik der Prognoseprüfung und der Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßiger Prognosebildung, a.a.O., S. 411

Unter Beachtung dieses Tatbestandes kann dann zur Erstellung des Soll-Objektes durch den Prüfer folgendes gesagt werden: Stellt der Prüfer bei den Rechnungen der Unternehmensleitung keine Manipulationen fest, wird er diese zur Grundlage seiner Soll-Objekt-Konstruktion machen. Stellt der Prüfer hingegen Manipulationen fest, wird er selbst Planungsrechnungen erstellen müssen bzw. die von der Unternehmensleitung erstellten Rechnung ergänzen bzw. korrigieren müssen.[1)]

Damit wären alle zur Erstellung des Soll-Objekts erforderlichen realen Tatbestände gegeben. Auf diese müssen dann bestimmte Grundsätze angewendet werden, um das Soll-Objekt zu erstellen.

Wie schon festgestellt, ist der Prüfungsbericht als intern orientiertes Berichtsinstrument mit zukunftsorientierten Berichtselementen vom Abschlußprüfer unter Beachtung der Grundsätze der Wahrheit, der Klarheit und der Vollständigkeit zu erstellen.[2)] Diese Grundsätze bieten sich auch bei einer zukunftsorientierten Berichterstattung im Rahmen der externen Rechnungslegung für den Abschlußprüfer an, um zu einem eindeutigen Urteil über das Prüfungsobjekt zu gelangen.[3)]

---

1) Eine wesentliche Hilfe für den Abschlußprüfer können dabei von den Wirtschaftsforschungsinstituten veröffentlichte Daten sein. Vgl. dazu: Hagest, J./Kellinghusen, G., Zur Problematik der Prognoseprüfung und der Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßiger Prognosebildung, a.a.O., S. 414; Bechtel, W./Köster, H./Steenken, H.U., Die Veröffentlichung und die Prüfung von Vorhersagen über die Entwicklung von Unternehmungen, in: Baetge, J./Moxter, A./Schneider, D. (Hrsg.), Bilanzfragen, Festschrift für U. Leffson, a.a.O., S. 215

2) Vgl. S. 358 ff.

3) Vgl. Hagest, J./Kellinghusen, G., Zur Problematik der Prognoseprüfung und der Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßiger Prognosebildung, a.a.O., S. 412

3.3.2.3.2. Der Grundsatz der Wahrheit

Der Grundsatz der Wahrheit beinhaltet, daß kein Element der zukunftsorientierten Berichterstattung falsch in dem Sinn sein darf, "daß seine Beschreibung 'wider besseres Wissen' erfolgt."[1] Der Abschlußprüfer hätte demnach zu prüfen, ob die im Rahmen der externen Rechnungslegung abgegebenen zukunftsorientierten Daten schlüssig und widerspruchsfrei aus den ihnen zugrundeliegenden Planungsrechnungen abgeleitet worden sind und ob in diesen Planungsrechnungen mit realistischen Annahmen gearbeitet wird. Infolgedessen muß sich das Hauptaugenmerk des Abschlußprüfers bei der Prüfung der Richtigkeit der zukunftsorientierten Daten auf die unternehmerischen Planungsrechnungen richten.[2]

---

1) Moxter, A., Fundamentalgrundsätze ordnungsmäßiger Rechenschaft, in: Bilanzfragen - Festschrift für U. Leffson, a.a.O., S. 91. Das Verbot 'wider besseres Wissen' zu berichten konkretisiert Moxter dabei folgendermaßen:
"(1) Der Rechenschaftspflichtige darf kein Element anders darstellen, als dies seinen subjektiven Informationen entspricht. Sind diese Informationen unvollkommen (ist "Unsicherheit" gegeben), so hat der Rechenschaftspflichtige die ihm möglich erscheinenden Ausprägungen des betreffenden Sachverhalts anzugeben; ferner muß er vermerken, für wie 'wahrscheinlich' er diese verschiedenen Ausprägungen hält und warum.
(2) In einem mehr 'objektiven' Sinne berichtet wider besseres Wissen', wer nicht alle verfügbaren Informationen zusammengetragen hat, wer also sein subjektives Wissen vor der Berichterstattung nicht mit der 'angemessenen' Sorgfalt erweitert hat. Hier wird zwar nicht wider besseres 'subjektives' Wissen berichtet, wohl aber wider besseres objektiv 'vorhandenes' Wissen."

2) Vgl. dazu: Hahn, D., Zum Inhalt und Umfang der Unternehmungsanalyse als bisheriges und zukünftiges Aufgabengebiet des Wirtschaftsprüfers, in: Aschfalk/Hellfors/Marettek (Hrsg.), Unternehmensprüfung und -Beratung, Festschrift für B. Hartmann, a.a.O., S. 31 f.; zu der auch schon heute notwendigen Qualifikation des Abschlußprüfers in der Plananalyse und in der Insolvenzanalyse, vgl. Strobel, W., Das Krisenwarnproblem des Wirtschaftsprüfers nach § 166 II AktG, a.a.O., S. 2154 f.

Voraussetzung dafür, daß diese Daten richtig,[1] d.h. analytisch hinreichend abgesichert sind,[2] ist, daß die Unternehmung über ein Planungssystem mit den entsprechenden Planungsrechnungen verfügt und "die Informationsverarbeitung im Rahmen dieses Systems nach bestimmten, allgemein anerkannten Regeln im Sinne des Prinzips der Ordnungsmäßigkeit erfolgt. Es geht um die Prüfung der Einhaltung der Grundsätze ordnungsmäßiger Planung."[3]

Die wesentlichen Anforderungen, denen ein Planungssystem mit entsprechenden Planungsrechnungen im Sinne der Ordnungsmäßigkeit gerecht werden muß, hat Hahn erarbeitet. Im einzelnen zeigte er dabei folgende Grundsätze auf.[4]

(1) Grundsatz der Zielbezogenheit

Nach diesem Grundsatz müssen die einzelnen Teilpläne der Unternehmung aus den generellen Unternehmenszielen abgeleitet sein und als Instrument der Zielsetzung und Zielerreichung dienen. Die Planungsrechnung "soll in Unternehmungen auf dem wichtigsten wertmäßig quantifizierbaren Ziel - dem Streben nach einem möglichst

---

1) Leffson schlägt, "da die Namensgebung für wissenschaftliche Begriffe einen gewißen Spielraum freiläßt", vor, "das Wort wahr sachbezogen durch den Begriff richtig ... zu ersetzen." Vgl. dazu: Leffson, U., Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, a.a.O., S. 104

2) Vgl. Strobel, W., Das Krisenwarnproblem des Wirtschaftsprüfers nach § 166 II AktG, a.a.O., S. 2155

3) Hahn, D., Zum Inhalt und Umfang der Unternehmungsanalyse als bisheriges und zukünftiges Aufgabengebiet des Wirtschaftsprüfers, in: Aschfalk/Hellfors/Marettek (Hrsg.), Unternehmensprüfung und -Beratung, Festschrift für B. Hartmann, a.a.O., S. 48; diese Gedanken werden auch von Pougin unterstützt. Vgl. dazu: Pougin, E., Die Sozialverpflichtung des Wirtschaftsprüfers, a.a.O., S. 106 f.

4) Vgl. zu dem folgenden: Hahn, D., Zum Inhalt und Umfang der Unternehmungsanalyse als bisheriges und zukünftiges Aufgabengebiet des Wirtschaftsprüfers, in: Aschfalk/Hellfors/Marettek (Hrsg.), Unternehmensprüfung und -Beratung, Festschrift für B. Hartmann, a.a.O., S. 49 f.; Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, a.a.O., S. 45 ff.

günstigen Ergebnis - aufbauen, unter Beachtung hiermit zusammenhängender Ziele, insbesondere der Liquiditätssicherung."[1)]

(2) Grundsatz der Vollständigkeit/Gesamtheit

Da die einzelnen Teilplanungen in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen, können aus dem System der gesamten Planung nur dann sinnvolle Aussagen gemacht werden, wenn es vollständig ist; fehlt ein Teilplan, bleiben dessen Auswirkungen auf alle anderen Teilplanungen unberücksichtigt. "Es sind also generelle Zielpläne, strategische Pläne für wichtige Objekte und periodisch gebündelt, operative Pläne für das Programm und alle Unternehmensbereiche sowie hiermit verbundene gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzpläne zu erstellen."[2)]

(3) Grundsatz der Klarheit der Planungselemente (Teilpläne)

Der Inhalt der Teilpläne muß sich auf das in diesen Plänen behandelte Problem und auf das Wesentliche beschränken. Zweck und Notwendigkeit bestimmen den Umfang der Teilpläne. Hinsichtlich des Inhalts, des Umfangs und des zeitlichen Bezugs ist die Planungsrechnung "somit problemorientiert betriebsindividuell unter dem Aspekt einer konzentrierten Aussage abzufassen."[3)]

---

1) Hahn, D., Zum Inhalt und Umfang der Unternehmungsanalyse als bisheriges und zukünftiges Aufgabengebiet für den Wirtschaftsprüfer, in: Aschfalk/Hellfors/Marettek (Hrsg.), Unternehmensprüfung und -Beratung, Festschrift für B. Hartmann, a.a.O., S. 49 f.

2) Hahn, D., Zum Inhalt und Umfang der Unternehmungsanalyse als bisheriges und zukünftiges Aufgabengebiet des Wirtschaftsprüfers, in: Aschfalk/Hellfors/Marettek (Hrsg.), Unternehmensprüfung und -Beratung, Festschrift für B. Hartmann, a.a.O., S. 49

3) Hahn, D., Zum Inhalt und Umfang der Unternehmungsanalyse als bisheriges und zukünftiges Aufgabengebiet des Wirtschaftsprüfers, in: Aschfalk/Hellfors/Marettek (Hrsg.), Unternehmensprüfung und -Beratung, Festschrift für B. Hartmann, a.a.O., S. 356

(4) Grundsatz der zielorientierten Integration der Teilpläne

Die einzelnen Teilpläne müssen zielorientiert sein, d.h. alle Pläne der Unternehmung müssen in einem sinnvollen Zusammenhang miteinander verbunden werden. Die von den Führungskräften der einzelnen Unternehmungsebenen aufzustellenden Pläne sind untereinander problembezogen horizontal und vertikal abzustimmen und von Führungsstufe zu Führungsstufe nach oben dem Inhalt nach zu verdichten.

(5) Grundsatz der Flexibilität

Das gesamte System der Planung muß in der Lage sein, sich an Veränderungen der Unternehmung selbst und seiner Umwelt anzupassen, d.h. es sind elastische und nicht starre Pläne zu erstellen. Diese Flexibilität ist durch einen laufenden Soll-Ist-Vergleich, durch Abweichungsanalysen und anschließende Korrekturmaßnahmen zu sichern.

(6) Grundsatz der Aktualität

Die Unternehmensführung muß in der Lage sein, rechtzeitig auf Aktionen und Reaktionen der Marktpartner zu reagieren. Dies ist nur möglich, wenn in der Planung aktuelle Daten verwandt werden.

(7) Grundsatz der Wirtschaftlichkeit

Die Planungstätigkeit der Unternehmung darf nicht Selbstzweck sein. Wie bei jedem anderen Vorhaben ist auch bei der Planung das ökonomische Prinzip zu beachten.

Die Untersuchung, ob diese Grundsätze ordnungsmäßiger Planung im Rahmen der unternehmerischen Planung gewährleistet sind, ist die Grundlage dafür, daß der Abschluß-

prüfer ein Urteil über die Richtigkeit, d.h. die Plausibilität und damit die Glaubwürdigkeit der aus den Planungsrechnungen abgeleiteten zukunftsorientierten Daten abgeben kann.

Im Vergleich zum Grundsatz der Wahrheit erweisen sich die Grundsätze der Klarheit und Vollständigkeit als weitaus weniger problematisch. Auf sie soll daher nur kurz eingegangen werden.[1)]

3.3.2.3.3. Der Grundsatz der Klarheit

Der Grundsatz der Klarheit hat eine materielle und eine formelle Seite. Hagest/Kellinghusen betonen zu Recht, daß der Klarheitsgrundsatz, soweit er über den Wahrheitsgrundsatz hinausgeht, in erster Linie Verständlichkeit meint.[2)] Formelle Klarheit verlangt somit eine verständliche Herleitung der zukunftsorientierten Daten, was insbesondere zu bedeuten hat, daß die Unternehmensleitung dem Abschlußprüfer gegenüber "das Für und Wider des Eintretens verschiedener Entwicklungen zu erörtern" und die Gründe aufzuzeigen hat, die ihrer Meinung nach "für und gegen eine Realisierung der einzelnen Entwicklungen sprechen."[3)]

---

1) Vgl. Hagest,J./Kellinghusen,G., Zur Problematik der Prognoseprüfung und der Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßiger Prognosebildung, a.a.O., S. 414

2) Vgl. Hagest,J./Kellinghusen,G,, Zur Problematik der Prognoseprüfung und der Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßiger Prognosebildung, a.a.O., S. 414

3) Moxter, A., Fundamentalgrundsätze ordnungsmäßiger Rechenschaft, in: Baetge, J./Moxter, A./Schneider, D. (Hrsg.), Bilanzfragen, Festschrift für U. Leffson, a.a.O., S. 94; Moxter nennt einen Katalog von Tatbeständen, die den Ungewißheitsgrad von Erfolgserwartungen bestimmen, und über welche die Unternehmensleitung zu informieren hätte

- inwieweit die Planzahlen bereits durch Disposition festgelegt sind
- Flexibilität der der Planung zugrundeliegenden Größen und Angabe der Faktoren, von denen die Veränderungen dieser Größen in den letzten Jahren abhingen

Fortsetzung siehe nächste Seite

Darüber hinaus ist gerade für die Beurteilung der zukunftsorientierten Daten durch den Abschlußprüfer von großer Bedeutung, daß die Quellen der Annahmen und Rechnungen, auf die die zukunftsorientierten Daten aufbauen, erkennbar sind. Die Unternehmensleitung muß angeben, woher diese Informationen stammen. Damit sind vor allen Dingen Informationen aus solchen Bereichen gemeint, die normalerweise nicht einer Prüfung unterzogen werden (z.B. Angaben von öffentlichen statistischen Ämtern).[1)]

3.3.2.3.4. Der Grundsatz der Vollständigkeit

Auch der Vollständigkeitsgrundsatz hat eine materielle und formelle Seite. Um materielle Vollständigkeit zu gewährleisten, ist es notwendig, daß ein leistungsfähiges Informationssystem in der Unternehmung besteht. "Die Pläne - als Resultate der Planungsprozesse - und die entsprechenden Berichte- als Resultate korrespondierender Kontrollprozesse - ergeben als integrierte Bestandteile eines Planungs- und Berichtssystems im Idealfall bestmögliche Informationen über die voraussichtliche .. wirtschaftliche Entwicklung einer Unternehmung."[2)] Die hiermit zusammenhängenden Probleme

---

Fortsetzung Fußnote 3) letzte Seite

- Angaben darüber, inwieweit es möglich war, Abweichungen gegenüber den Ziffern der laufenden Periode mit großer Sicherheit vorauszusehen
- Angaben über das Ausmaß, in dem Risiken abgedeckt worden sind (Versicherungssummen)
- Angaben darüber, ob und wie Planungsziffern von (nicht beherrschbaren) Naturereignissen abhängig sind
- Angaben über die Struktur der Liquiditäts- und Gewinnpläne.

Vgl. dazu: Moxter, A., Der Einfluß von Publizitätsvorschriften auf das unternehmerische Verhalten, a.a.O.,S.207

1) Vgl. Belda, B.J., Reporting on Forecasts of Future, a.a.O., S. 57, Carmichel, D.R., Reporting on Forecasts: A.U.K. Perspective, a.a.O., S. 46

2) Hahn, D., Zum Inhalt und Umfang der Unternehmungsanalyse als bisherigem und zukünftigem Aufgabengebiet des Wirtschaftsprüfers, in: Aschfalk/Hellfors/Marettek (Hrsg.), Unternehmensprüfung und -Beratung, Festschrift für B. Hartmann, a.a.O., S. 43 f.

wurden schon bei der Diskussion des Grundsatzes der Wahrheit aufgezeigt.[1)]

Formelle Vollständigkeit verlangt die Darstellung alternativ möglicher zukünftiger Entwicklungen. Infolge der Unsicherheit der Zukunft darf nicht nur auf einzelne Entwicklungen abgestellt werden.[2)] Dem Abschlußprüfer gegenüber sind vielmehr die möglichen Bandbreiten anzugeben, in denen die jeweiligen Zukunftsgrößen liegen.[3)]

3.3.2.3.5. Ergebnis

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, daß die im Rahmen der externen Rechnungslegung abzugebenden Daten vom Abschlußprüfer nur daraufhin überprüft werden können, ob sie glaubwürdig sind und ob unter Beachtung dieser Begrenzung der Prüfungsmöglichkeiten die externen Koalitions-

---

1) Vgl. dazu S.378 ff.; Moxter ist der Ansicht, daß der Grundsatz der Vollständigkeit kaum zu trennen ist vom Grundsatz der Wahrheit. "Eine 'unvollständige' Rechenschaft kann nur in einem sehr engen Sinn 'wahr' sein; sie ist 'unwahr' insofern, als der Bericht insgesamt (die Summe der einzelnen Berichtsinstrumente) nicht die 'verfügbaren Informationen' widerspiegelt: Es fehlen einzelne Berichtselemente und durch diese Lückenhaftigkeit wird der zu berichtende Sachverhalt insgesamt verzerrt;" vgl. dazu: Moxter, A., Fundamentalgrundsätze ordnungsmäßiger Rechenschaft, in: Baetge, J./Moxter, A./Schneider, D. (Hrsg.), Bilanzfragen, Festschrift für U. Leffson, a.a.O., S. 92

2) Vgl. Moxter, A., Fundamentalgrundsätze ordnungsmäßiger Rechenschaft, in: Baetge, J./Moxter, A./Schneider, D. (Hrsg.), Bilanzfragen, Festschrift für U. Leffson, a.a.O., S. 93

3) Vgl. Bechtel, W./Köster, H./Steenken, H.U., Die Veröffentlichung und die Prüfung von Vorhersagen über die Entwicklung von Unternehmungen, in: Baetge, J./Moxter, A./Schneider, D. (Hrsg.), Bilanzfragen, Festschrift für U. Leffson, a.a.O., S. 211

teilnehmer nicht willentlich von der Unternehmensleitung falsch informiert werden. Zu beachten ist außerdem, daß die Aussage über die Glaubwürdigkeit der zukunftsorientierte Daten eine subjektive Aussage des Abschlußprüfers ist,[1] da er bei der Prüfung nur teilweise auf objektive Daten, z.B. von Wirtschaftsforschungsinstituten, zurückgreifen kann.[2] Da die Prüfung der zukunftsorientierten Daten in erster Linie im Interesse der externen Koalitionsteilnehmer erfolgt, muß diesen die Begrenztheit der Prüfungsmöglichkeiten hinreichend klargemacht werden. Nur dann kann eine Prüfung der Planung akzeptiert werden.[3]

Hier taucht gleichzeitig ein weiteres Problem auf. Die externen Koalitionsteilnehmer müssen über die erfolgte Prüfung informiert werden. Dazu könnte ein entsprechendes Testat zusammen mit den zukunftsorientierten Daten veröffentlicht werden. Da letztere im Rahmen der externen Rechnungslegung veröffentlicht werden, wäre auch eine Erweiterung des Bestätigungsvermerks oder ein Zusatz zum Bestätigungsvermerk der aktienrechtlichen Rechnungslegung denkbar.[4]

In einem solchen Vorgehen sehen jedoch Hagest/Kellinghusen[5] die Gefahr, daß bei den externen Koalitionsteilnehmern der

---

1) Vgl. Wanik, O., Problem der Aufstellung und Prüfung von Prognosen über die Entwicklung der Unternehmung in der nächsten Zukunft, a.a.O., S. 58

2) Vgl. Bechtel, W./Köster, H./Steenken, H.U., Die Veröffentlichung und die Prüfung von Vorhersagen über die Entwicklung von Unternehmungen, in: Baetge, J./Moxter, A./Schneider, D. (Hrsg.), Bilanzfragen, Festschrift für U. Leffson, a.a.O., S. 215

3) Vgl. Rusch, H., in: Podiums-Diskussion, in: Bericht über die Fachtagung 1974 des IdW, a.a.O., S. 93

4) Vgl. Hahn, D., Zum Inhalt und Umfang der Unternehmungsanalyse als bisheriges und zukünftiges Aufgabengebiet des Wirtschaftsprüfers, in: Aschfalk/Hellfors/Marettek (Hrsg.) Unternehmensprüfung und -Beratung, Festschrift für B. Hartmann, a.a.O., S. 51

5) Vgl. Hagest, J/Kellinghusen, G., Zur Problematik der Prognoseprüfung und der Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßiger Prognosebildung, a.a.O., S. 414

Eindruck entstehen könnte, es werde die Richtigkeit der zukunftsorientierten Daten bestätigt. Eine mögliche Testierung wird sogar als ein Beitrag zur "Irreführung" der externen Koalitionsteilnehmer bezeichnet.[1] Dem muß aber aus folgenden Gründen widersprochen werden.

Die Folge der oben aufgezeigten Argumente wäre die Nicht-Testierung der im Rahmen der externen Rechnungslegung abgegebenen zukunftsorientierten Daten durch den Abschlußprüfer.[2] Es stellt sich dann aber die Frage, wie die Externen darüber informiert werden sollen, daß eine Prüfung überhaupt stattgefunden hat. Falsche Schlußfolgerungen der Externen scheinen dann ausgeschlossen, wenn in dem Testat deutlich gemacht wird, wer die Verantwortung für die zukunftsorientierten Daten trägt und wie begrenzt die Prüfungsmöglichkeiten der zukunftsorientierten Daten für den Abschlußprüfer waren. Diese Probleme sollen im folgenden aufgegriffen werden.

3.3.2.4. Die Verantwortlichkeit für die im Rahmen der zukunftsorientierten Berichterstattung abgegebenen Informationen

Es stellt sich im Rahmen dieses Problemkreises nun die Frage, inwieweit der Abschlußprüfer die Verantwortung für das Eintreffen der publizierten zukunftsorientierten Daten, deren Realisierungsmöglichkeiten er überprüft hat, übernehmen kann. Guy meint dazu: "It seems in the interest of external

---

1) Vgl. Sieben, G., Formaltestat oder materielle Prüfung, in: Wirtschaftsprüfung heute: Entwicklung oder Reform?, a.a.O., S. 65

2) Dies wird von Hagest/Kellinghusen auch indirekt vorgeschlagen. Vgl. dazu: Hagest, J./Kellinghusen, G., Zur Problematik der Prognoseprüfung und der Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßiger Prognosebildung, a.a.O., S. 414

statement users for auditors to assume the entire audit responsibility and not limit their duty by sharing part of the responsibility with nonindependent parties or by neglecting a complete review of the client's budgetary system."[1)]

Das ist eine weitgehende Forderung. Daß Abschlußprüfer bei vergangenheitsorientierten Prüfungen die Verantwortung übernehmen müssen, ist klar. Doch scheint angesichts der oben aufgezeigten Schwierigkeiten bei der Prüfung zukunftsorientierter Informationen diese Forderung doch sehr weitgehend. Es ist zu bedenken, daß die Veröffentlichung der zukunftsorientierten und geprüften Daten bei den Adressaten den Eindruck erwecken kann, daß es sich um genaue Zahlen handelt.[2)] Das kann jedoch nicht der Zweck einer so ausgestalteten externen Rechnungslegung sein.

Ein sehr schwerwiegender Einwand gegen den Vorschlag von Guy ist auch die Tatsache, daß der Vorstand in starkem Maße selbst bestimmen kann, ob die vorausgesagten Daten realisiert werden oder nicht. Im Laufe des Planungszeitraums, für den die zukunftsorientierten Daten abgegeben wurden, kann er andere Schwerpunkte setzen und neue Daten anstreben. Das wiederum könnte den Wirtschaftsprüfer dazu bringen, seine ex-post Prüfung so anzulegen, daß die von ihm für gut befundenen Zukunftsdaten doch erreicht werden.[3)] Andererseits besteht auch die Möglichkeit, daß ihn die Unternehmensleitung unter Druck setzt, um eine Annäherung der Ist-Zahlen

---

1) Guy, D., Auditing procedurs for projected financial statements: a suggested approach, in: Canadian Chartered Accountant, June 1972, S. 27

2) Chang,D./Liao,S., Measuring and Disclosing Forecast Reliability, in: JoA, May 1977, S. 77

3) Vgl. Bechtel, W./Köster, H./Steenken, H.U., Die Veröffentlichung und die Prüfung von Vorhersagen über die Entwicklung von Unternehmungen, in: Baetge, J./Moxter, A./Schneider, D. (Hrsg.), Bilanzfragen, Festschrift für U. Leffson, a.a.O., S. 215

an die Soll-Zahlen zu bewirken.[1] Die Unabhängigkeit des Abschlußprüfers wäre nicht mehr sichergestellt.[2]

In Großbritannien geht man davon aus, daß nur die Unternehmensleitung in der Lage ist, die vorgegebenen Daten zu erreichen, und daß nur sie diese Daten erstellen kann. Da also nur die Unternehmensleitung für das Erreichen dieser zukunftsorientierten Daten verantwortlich ist, kann auch nur die Unternehmensleitung selbst für die Vorhersage dieser Daten verantwortlich sein.[3]

In der Bundesrepublik Deutschland ist eine Prüfung zukunftsorientierter Daten bisher gesetzlich noch nicht geregelt. Auch das IdW hat zu dieser Problematik bis heute noch keine Stellungnahme abgegeben. In den Literaturbeiträgen, die sich mit der angesprochenen Thematik beschäftigen, wird jedoch einhellig die Meinung vertreten, daß sich die Verantwortung des Prüfers allein darauf beschränken kann, daß die zukunftsorientierten Daten glaubwürdig und willkürfrei sind, und die übrige Verantwortung allein bei der Unter-

---

1) Vgl. Carmichel, D., Reporting on Forecasts: A.U.K. Perspective, in: JoA, January 1973, S. 42

2) Vgl. Carmichel, D., Financial Forecasts - the Potential Role of Independent CPAs, in: JoA, September 1974, S. 86

3) Vgl. Carmichel, D., Reporting on Forecasts: A.U.K. Perspective, a.a.O., S. 42. Auch in der Europäischen Gemeinschaft ist diese Ansicht zu finden, wenn es dort heißt: "En ce qui concerne les informations sur l'évolution récente et les perspectives de la société dont l'établissement est de la seule responsabilité de la direction de celle-si, le contrôleur légal doit donner une attestation distincte." Vgl. dazu: Mémorandum du Groupe d'Etudes des Experts Comptables de la C.E.E. sur la proposition de directive relative au prospectus d'admission en bourse de valeurs mobilière, in: Journal UEC 1974, Supplément à 2/1974,S.4

nehmensleitung liegt.[1)]

Dieser Auffassung kann grundsätzlich zugestimmt werden. Man kann den Prüfer nicht dafür verantwortlich machen, daß die Unternehmensleitung ihre Ziele nicht erreicht und dadurch die publizierten zukunftsorientierten Daten hinfällig werden. Aufgabe des Prüfers ist es lediglich zu prüfen, ob diese Daten nicht willkürlich sind und ob sie zumindest erreichbar erscheinen. Dadurch soll allein verhindert werden, daß durch die Publizierung von gänzlich und absichtlich falschen zukunftsorientierten Daten im Rahmen der externen Rechnungslegung den Externen eine völlig falsche Entscheidungsgrundlage geliefert wird.

3.3.2.5. Das Testat für die im Rahmen der zukunftsorientierten Berichterstattung abgegebenen Informationen

Das Testat, das der Abschlußprüfer am Ende der Prüfung des Jahresabschlusses erteilt, lautet gemäß § 167 Abs. 1 AktG:

> "Die Buchführung, der Jahresabschluß und der Geschäftsbericht entsprechen nach meiner (unserer) pflichtgemäßen Prüfung Gesetz und Satzung."

Der Bestätigungsvermerk ist nur eine Aussage zur Gesetzmäßigkeit der Rechnungslegung. Er ist stichtagsbezogen und vergangenheitsorientiert.[2)] "Eine absolute und eigene Aussage des Abschlußprüfers zur wirklichkeitsgetreuen und zutreffenden Darstellung der wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft

---

1) Vgl. Beehtel, W./Köster, H./Steenken, H.U., Die Veröffentlichung und die Prüfung von Vorhersagen über die Entwicklung von Unternehmungen, in: Baetge, J./Moxter, A./Schneider, D. (Hrsg.), Bilanzfragen, Festschrift für U. Leffson, a.a.O., S. 216; Wanik, O., Probleme der Aufstellung und Prüfung von Prognosen über die Entwicklung der Unternehmung in der nächsten Zukunft, in: Bericht über die Fachtagung 1974 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., a.a.O., S. 58

2) Vgl. Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 2, a.a.O., § 167 Anm. 5

beinhaltet das Testat ... nach dem Sinn und Zusammenhang der Vorschriften über die Prüfung des Jahresabschlusses nicht."[1] Das Testat in seiner jetzigen Form ist also nicht auf zukunftsorientierte Daten ausgerichtet, es hat keine Gewährleistungsfunktion für zukünftige Prosperität.[2]

Wenn das oben aufgezeigte Testat nicht für zukunftsorientierte Daten bestimmt ist, so sollte doch in irgendeiner Form dokumentiert werden, daß der Abschlußprüfer die veröffentlichten zukunftsorientierten Daten und die ihnen zugrundeliegenden Rechnungen analysiert und auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft hat. Aufbauend auf die bisher entwickelten Ergebnisse könnte dabei folgendes Testat für die zukunftsorientierten Daten zur Anwendung kommen:[3]

> Bei meiner (unserer) Überprüfung der buchhalterischen und der rechnerischen Grundlagen der zukunftsorientierten Daten für den Planungszeitraum X, veröffentlicht im Lagebericht auf Seite Y dieses Geschäftsberichts, für die der Vorstand die alleinige Verantwortung trägt, stellte(n) ich (wir) fest, daß diese Daten meiner (unserer) Meinung nach zutreffend aus den ihnen zugrundeliegenden Rechnungen, die von realistischen Annahmen ausgehen, entwickelt worden sind. Die Finanzplanung der Gesellschaft für den gleichen Zeitraum läßt ihre Liquidität zu jedem Zeitpunkt der Planperiode erwarten.

---

1) Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 2, a.a.O., § 167 Anm. 5

2) Vgl. Claussen, in: **Kölner Kommentar zum Aktiengesetz**, a.a.O., § 167 Tz. 3

3) Vgl. hierzu die ähnlich lautenden Testate und Vorschläge bei: Grenside, J., Accountant's Reports on Profit Forecasts in the U.K., in: JoA, May 1970, S. 52 f.; Belda, D., Reporting on Forcasts of Future Developments, in: JoA, December 1970, S. 58; Carmichel, D., Reporting on Forecasts: A.U.K. Perspective, a.a.O., S. 38

> Ungeachtet der bei der Herleitung zugrunde gelegten fundierten statistischen Methoden und der Sorgfalt bei der Erstellung der zukunftsorientierten Daten können wir keine Verantwortung dafür übernehmen, daß die vorhergesagten Resultate auch eintreffen werden.

Allerdings darf auch dann, wenn der Abschlußprüfer dieses Testat erteilt, nicht vergessen werden, daß der Abschlußprüfer eines auf keinen Fall kann, nämlich die Unsicherheit verringern, die mit zukunftsorientierten Daten verbunden ist, die ordentlich erstellt wurden. Sollte der Abschlußprüfer nicht mit den vom Vorstand erstellten Daten einverstanden sein, so bestehen zwei Möglichkeiten: Entweder werden diese Daten nicht veröffentlicht[1] oder der Prüfer erklärt durch einen Zusatz zum Bestätigungsvermerk nach § 167 Abs. 1, daß er zu den veröffentlichten zukunftsorientierten Daten eine andere Meinung vertritt, bzw. die Finanzplanung der Unternehmung für die Planperiode seiner Meinung nach nicht ohne Risiken ist. Die erste Möglichkeit erscheint wenig sinnvoll. Hier bleibt, um gegenüber den Adressaten klar zum Ausdruck zu bringen, daß die von der Unternehmensleitung erstellten zukunftsorientierten Daten über das normale Maß an Unsicherheit hinausgehen und eventuell sogar willkürlich sind, nur die zweite Möglichkeit übrig.[2]

---

1) Vgl. Carmichel, D., Reporting on Forecasts: A.U.K. Perspective, a.a.O., S. 45

2) Auch der Bestätigungsvermerk in seiner augenblicklichen Fassung nach § 167 Abs. 1 AktG kann - obgleich gesetzlich nicht geregelt - durch Zusätze ergänzt werden. Dabei "sind hinweisende Zusätze des Inhalts, daß der Abschlußprüfer bestimmte Risiken nicht endgültig beurteilen kann, nur zulässig, wenn der Abschlußprüfer keine Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung erheben kann, aber dennoch auf eine bestimmte Problematik hinweisen möchte." Vgl. dazu: Fachgutachten 3/1977 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Grundsätze für die Erteilung von Bestätigungsvermerken bei Abschlußprüfungen, a.a.O., S. 219

4. Die rechtlichen Grundlagen einer zukunftsorientierten Berichterstattung

4.1. Die Möglichkeit einer freiwilligen zukunftsorientierten Berichterstattung

Nachdem im bisherigen Verlauf dieser Arbeit die weitgehend unbefriedigende Berichterstattung der Unternehmungen aufgezeigt und Vorschläge erarbeitet wurden, wie die Informationsabgabe im Rahmen der externen Rechnungslegung verbessert werden könnte, stellt sich nun die Frage, ob eine so geartete Berichterstattung durch gesetzgeberische Maßnahmen erzwungen werden soll,[1] oder ob sie auf freiwilliger Basis erfolgen kann.

Festzuhalten bleibt, daß auch schon heute eine über den gesetzlichen Rahmen hinausgehende Informationsabgabe von einem Teil der Unternehmungen praktiziert wird. Dies wohl deshalb, weil diese ganz klar erkannt haben, daß eine sehr weitgehende Unterrichtung der an der Unternehmung interessierten Kreise für die Unternehmung selbst nur vorteilhat sein kann.[2] Die an der Unternehmung Interessierten werden dann nämlich davon ausgehen, daß die Unternehmungen, die ihnen ein über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehendes Informationsangebot präsentieren, ihnen auch eine breitere Informationsbasis für das Treffen rationaler Entscheidungen zur Verfügung stellen.

Andererseits haben sich insbesondere die Verbände der Arbeitgeber, so der BDI und der DIHT, im Rahmen der Diskussion

---

1) Die gesetzgeberischen Maßnahmen der letzten Jahre hinsichtlich der Publizität der Unternehmungen zeigen ganz deutlich, daß auch dem Gesetzgeber an einer möglichst weitgehenden Publizität gelegen ist. Das augenscheinlichste Beispiel dafür ist das im Jahre 1969 in Kraft gesetzte PublG.

2) Vgl. Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der tiengesellschaft, Bd. 1, a.a.O., § 160 Tz. 5

um das damals geplante PublG sehr eindeutig gegen gesetzlich geregelte weitergehende Publizitätsvorschriften ausgesprochen.[1] Vielmehr haben sie, wie z.B. auch die ASU,[2] einen Apell an die Unternehmensleitungen gerichtet, der Möglichkeit einer erweiterten gesetzlichen Regelung durch ein Mehr an freiwillig publizierten Informationen entgegenzuwirken.

Als Ergebnis der Überlegungen zu einer möglichen freiwilligen zukunftsorientierten Berichterstattung der Unternehmungen im Lagebericht kann also festgehalten werden, daß eine so geartete Berichterstattung im eigenen Interesse der Unternehmensleitungen liegt und deshalb teilweise auch von ihnen praktiziert wird. Gleichzeitig darf jedoch nicht übersehen werden, daß dieser begrüßenswerten Entwicklung im Rahmen der externen Rechnungslegung gerade jedoch von den Unternehmungen bis heute nicht gefolgt wurde und wahrscheinlich in der Zukunft auch nicht gefolgt wird, bei denen eine erweiterte zukunftsorientierte Berichterstattung im Rahmen der externen Rechnungslegung am notwendigsten wäre. Insbesondere bei schlechten Zukunftsaussichten werden diese, wenn kein gesetzlicher Zwang dazu besteht, eine zukunftsorientierte Berichterstattung unterlassen . Aus diesen Gründen scheint eine zukunftsorientierte Berichterstattung auf freiwilliger Basis zur Lösung des Problems nicht geeignet.

4.2. Die Möglichkeit einer normierten oder teilweise normierten zukunftsorientierten Berichterstattung

Die gesetzliche Normierung des Lageberichts analog der Regelung des § 151 AktG für die Bilanz, des § 157 AktG für die

---

1) Vgl. Krahnen, J.H., Publizitätspflicht für Unternehmen aller Rechtsformen, in: Die Aussprache 1967, S. 342

2) So veröffentlichte die ASU im Handelsblatt vom 5.5.1968 ein Schema, das die freiwillige Publizität von Unternehmungen erleichtern sollte und in seinem Inhalt weit über die gesetzlich geforderte Berichtspflicht hinausging. Vgl. dazu: o.V., ASU: Jetzt aktiv Publizität betreiben, in: Handelsblatt Nr. 94 vom 5.5.1968, S. 14

Gewinn- und Verlustrechnung und des § 160 Abs. 2-5 für den Erläuterungsbericht und die ergänzende Berichterstattung würde eine Änderung des § 160 Abs. 1 AktG erforderlich machen. Es stellt sich aber die Frage, ob dies sinnvoll ist.

Der Lagebericht als ein Informationsinstrument, für den das Gesetz keine konkretisierten Angabepflichten enthält, sondern lediglich ganz allgemein fordert, daß in ihm "der Geschäftsverlauf und die Lage der Gesellschaft darzulegen" ist und "auch über die Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Abschluß des Geschäftsjahres eingetreten sind" zu berichten ist, hat sich gerade wegen seiner Gestaltungsfreiheit als Berichtsinstrument in der Vergangenheit bewährt. In ihm konnte auf diese Art und Weise intensiv auf die individuellen Gegebenheiten der Gesellschaft eingegangen werden. Bei einer vollständigen Normierung des Lageberichts wäre für subjektive Äußerungen des Vorstandes in diesem Berichtsinstrument kein Platz mehr. Es muß aber Adler/Düring/Schmaltz zugestimmt werden, die die Meinung vertreten, daß auf die "subjektive Würdigung der Verhältnisse durch den Vorstand nicht verzichtet werden kann, wenn den Adressaten ein zutreffendes Gesamtbild der Unternehmung vermittelt werden soll".[1)]

Diese Überlegungen lassen erkennen, daß sich der Lagebericht für eine starre und detaillierte Normierung nicht eignet, da auf seine Funktion als gestaltungsoffenes Berichtsinstrument im Rahmen der externen Rechnungslegung nicht vollständig verzichtet werden kann. Für die Erweiterung der Berichterstattung muß somit eine andere Lösung gefunden werden.

Als Kompromiß bietet sich hier eine teilweise Normierung des Lageberichts in § 160 Abs. 1 AktG an, die sich nur auf die

---

1) Adler/Düring/Schmaltz, Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 1, a.a.O., § 160 Tz. 20

in dieser Arbeit vorgeschlagene Verbesserung der Lageberichterstattung beschränkt, d.h. die Aufnahme des nach aktienrechtlichen Vorschriften modifizierten Du-Pont-Control-Schemas, in dem die erwartete wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmung für das kommende Wirtschaftsjahr aufgezeigt wird,[1] muß gesetzlich vorgeschrieben werden. Gleichzeitig müssen auch die Bestimmungen über den Gegenstand und den Umfang der Prüfung (§ 162 Abs. 2 AktG) und den Prüfungsbericht (§ 166 Abs. 1 AktG) entsprechend geändert werden. Die in den Fachgutachten 1/1977, 2/1977 und 3/1977 aufgestellten Grundsätze über eine ordnungsgemäße Durchführung von Abschlußprüfungen, über die ordnungsgemäße Berichterstattung bei Abschlußprüfungen und über die Erteilung von Bestätigungsvermerken bei Abschlußprüfungungen wären zu ergänzen.

Für den in § 167 Abs. 1 AktG geregelten Bestätigungsvermerk würde sich dann folgende Fassung anbieten:[2]

> Die Buchführung, der Jahresabschluß und der Geschäftsbericht entsprechen nach meiner (unserer) pflichtgemäßen Prüfung Gesetz und Satzung.
>
> Bei meiner (unserer) Überprüfung der buchhalterischen und der rechnerischen Grundlagen der zukunftsorientierten Daten für den Planungszeitraum X, veröffentlicht im Lagebericht auf Seite Y dieses Geschäftsberichts, für die der

---

1) Zunehmende Unsicherheit und Ungenauigkeit der Planungsdaten bei größeren Zeiträumen lassen nur eine Darstellung der erwarteten wirtschaftlichen Entwicklung für das kommende Geschäftsjahr sinnvoll erscheinen. Vgl. dazu auch: Leffson, U., Der Ausbau der unternehmerischen Rechenschaft durch vollständigen Kapitaldispositionsnachweis, a.a.O., S. 8; Pfeiffer, H.H., Möglichkeiten und Grenzen der Prüfung von Prognosen im Geschäftsbericht, a.a.O., S. 194; ähnlicher Meinung ist auch die amerikanische SEC, zitiert bei: Grease, C.E., Management financial forecasts, in: Management Controls, 1975, S. 132

2) Vgl. dazu S. 39o f.

Vorstand die alleinige Verantwortung trägt, stellte(n) ich (wir) fest, daß diese Daten meiner (unserer) Meinung nach zutreffend aus den ihnen zugrundeliegenden Rechnungen, die von realistischen Annahmen ausgehen, entwickelt worden sind. Die Finanzplanung der Gesellschaft für den gleichen Zeitraum läßt ihre Liquidität zu jedem Zeitpunkt der Planperiode erwarten.

Ungeachtet der bei der Herleitung zugrunde gelegten fundierten statistischen Methoden und der Sorgfalt bei der Erstellung der zukunftsorientierten Daten können wir keine Verantwortung dafür übernehmen, daß die vorhergesagten Resultate auch eintreffen werden.

V. Zusammenfassung und Ausblick

Die Aufgabe, der sich diese Arbeit gegenübersah, bestand in der Untersuchung und der Beantwortung der Frage, ob und inwieweit eine zukunftsorientierte Berichterstattung von Unternehmungen im Rahmen ihrer externen Rechnungslegung eine Gleichstellung oder zumindest eine Annäherung im Informationsstand interner und externer Koalitionsteilnehmer bringt. Dabei zeigte sich, daß eine so geartete Berichterstattung notwendig und auch möglich ist, ohne daß die externe Rechnungslegung in verschiedene Teile aufgelöst wird, die nur noch einen lockeren oder gar keinen Zusammenhang mehr haben.

Eine vollständige informatorische Gleichstellung interner und externer Koalitionsteilnehmer durch Veröffentlichung der gesamten unternehmerischen Planungsrechnungen im Rahmen der externen Rechnungslegung erwies sich aus praktischen Gründen als nicht realisierbar. Deshalb wurde in dieser Untersuchung ein Kompromißvorschlag erarbeitet, mit dem es im Rahmen einer quantitativ erweiterten und qualitativ verbesserten

Lageberichterstattung gelingt, die wesentlichsten zukunftsorientierten Informationsinteressen der externen Koalitionsteilnehmer in einer praktikablen Form zu befriedigen und so, wenn auch nicht zu einer Gleichstellung, so doch zu einer Annäherung im Informationsstand interner und externer Koalitionsteilnehmer zu gelangen, indem diese im Rahmen der externen Rechnungslegung für die von ihnen zu treffenden Entscheidungen wesentliche zukunftsorientierte und vom Abschlußprüfer geprüfte Informationen aus der Unternehmung erhalten.

Die Vorteile, die die im Rahmen dieser Arbeit aufgezeigte Ausgestaltung der externen Rechnungslegung mit sich bringen würde, sollten Anlaß genug sein, die bei der Umsetzung dieses Vorschlags in die Praxis insbesondere für die Abschlußprüfer entstehenden, aber durchaus lösbaren Anfangsschwierigkeiten nicht zu scheuen. Voraussetzung dafür, daß sich die mit der hier vorgeschlagenen zukunftsorientierten Berichterstattung verbundenen Vorteile für alle am Wirtschaftsleben Beteiligten einstellen, ist jedoch letztlich ihre verbindlich vorgeschriebene Aufnahme in die externe Rechnungslegung. Insofern müßte die hier vorgeschlagene zukunftsorientierte Berichterstattung vom Gesetzgeber aufgegriffen und gesetzlich verankert werden. Der erste praktikable Schritt zu einer Verbesserung der Informationsabgabe an die externen Koalitionsteilnehmer im Rahmen der externen Rechnungslegung wäre getan.

Literaturverzeichnis

Ackermann, K.F.: Anreizsysteme, in: HdB, hrsg. von E. Grochla u. W. Wittmann, 4. Aufl., Bd. I/1, Stuttgart 1974, Sp. 156 ff.

Adler/Düring/Schmaltz: Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, 4. Aufl., Bd. 1, Stuttgart 1968; 4. Aufl., Bd. 2, Stuttgart 1971

Agthe, K.: Strategie und Wachstum der Unternehmung, Baden-Baden 1972

Albach, H.: Zur Theorie der Unternehmensorganisation, in: ZfbF 1959, 11. Jg., S. 248 ff.

-: Organisation, betriebliche, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 8, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1964, S. 111 ff.

-: Grundgedanken einer synthetischen Bilanztheorie, in: ZfB 1965, 35 Jg., S. 21 ff.

-: System der Planung in großen Unternehmensgruppen, in: Busse von Colbe/Meyer-Dohm (Hrsg.), Unternehmerische Planung und Entscheidung, Bielefeld 1969, S. 148 ff.

-: Teamtheorie, in: HdO, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1973, Sp. 1629 ff.

-: Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: ZfB 1978, 48. Jg., S. 219 ff.

Alewell,K./Bleicher,K./Hahn,D.: Anwendung des Systemkonzepts auf betriebswirtschaftliche Probleme, in: ZfO 1971, 40. Jg., S. 159 ff.

Almond, G.A./Powell, G.B.: Comperative Politics: A Developmental Approach, Boston 1966

Anderson, P.: Corporate Reporting for the Professional Investor. What the Financial Analyst wants to know, in: The Financial Analyst Federation, Auburndale Mass. 1962

Angermann, A.: Kybernetik und betriebliche Führungslehre, in: BFuP 1959, 11. Jg., S. 217 ff.

Antoine, H.: Kennzahlen, Richtzahlen, Planungszahlen, 2. Aufl., Wiesbaden 1958

Apter, D.E.: The Politics of Modernizations, Chicago 1965

Arbeitskreis "Langfristige Unternehmensplanung" der Schmalenbach-Gesellschaft: Strategische Planung, in: ZfbF 1977, 29. Jg., S. 1 ff.

Baetge, J.: Betriebswirtschaftliche Systemtheorie. Regelungstheoretische Planungs-Überwachungsmodelle für Produktion, Lagerung und Absatz, Moderne Lehrtexte Wirtschaftswissenschaften, Bd. 6, Opladen 1974

Baldus, T.: Das Rechnungswesen als Grundlage für Entscheidungen der Unternehmensführung, in: Busse von Colbe, W./Sieben, G., Betriebswirtschaftliche Informationen, Entscheidungen, Kontrolle, Wiesbaden 1969, S. 69 ff.

Bamberger, I.: Lager und Lagerhaltung, in: HdB, hrsg. von E. Grochla u. W. Wittmann, 4. Aufl., Bd. I/2, Stuttgart 1975, Sp. 2423 ff.

-: Grundprobleme und Forschungsansätze der langfristigen Zielplanung, in: ZfO 1977, 46. Jg., S. 91 ff.

Barnard, Ch.: The Function of the Executive, Cambridge, Mass. 1938

Baumbach/Hueck/Hueck: Aktiengesetz, Kommentar 13. Aufl., München 1968

Bechtel, W./Köster, H./ Steenken, H.U.: Die Veröffentlichung und die Prüfung von Vorhersagen über die Entwicklung von Unternehmungen, in: Baetge, J./Moxter, A./Schneider, D. (Hrsg.), Bilanzfragen, Festschrift zum 65. Geburtstag von U. Leffson, Düsseldorf 1976, S. 205 ff.

Beer, S.: Kybernetik und Management, 4. Aufl., Frankfurt 1970

Beermann, K.: Prognosemöglichkeiten von Kapitalverlusten mit Hilfe von Jahresabschlüssen, Düsseldorf 1975

Beermann, K./Fülling, F./ Sperl, A.: Zusatzinformationen zum Jahresabschluß, in: Beatge, J./Moxter, A./Schneider, D. (Hrsg.), Bilanzfragen, Festschrift zum 65. Geburtstag von U. Leffson, Düsseldorf 1976, S. 191 ff.

Behrens, E.: Zweifel an den Wirtschaftsprüfern - Interessen - Verquickungen schmälern den Wert der Testate -, in: Süddeutsche Zeitung vom 6.3.1975, S. 22

-: Eine Elite wird nachdenklich - Zaghafter Wandel im Selbstverständnis der Wirtschaftsprüfer -, in: Süddeutsche Zeitung vom 19./20.4.1975, S. 23

Belda, B.: Reporting on Forecasts of Future Developments, in: JoA, December 1970, S. 54 ff.

Bemerl, R./Bonhoeffer, F.O./Striegel, W.: Wie plant die Industrie? in: Wirtschaftskonjunktur 1966, 18. Jg., S. 27 ff.

Berger, K.H.: Bilanzplanung, in: Wirtschaft und Wirtschaftsprüfung, hrsg. von K. Mellerowicz und J. Bankmann, Stuttgart 1966, S. 125 ff.

Bertalanffy, L. von: Das biologische Weltbild, Bd. 1, Die Stellung des Lebens in Natur und Wissenschaft, Bern 1949

-: Zu einer allgemeinen Systemlehre, in: Bleicher, K. (Hrsg.), Organisation als System, Wiesbaden 1972, S. 31 ff.

Berthel, J.: Zielorientierte Unternehmenssteuerung, Stuttgart 1973

-: Zur Operationalisierung von Unternehmungs-Zielkonzeptionen, in: ZfB 1973, 43. Jg., S. 29 ff.

Betriebswirtschaftlicher Ausschuß des Zentralverbandes der Elektrotechnischen Industrie e.V. (Hrsg.): ZVEI-Kennzahlensystem. Ein Instrument der Unternehmenssteuerung, 2. Aufl., Frankfurt 1970

Bez, H.: Bilanzpublizität und Unternehmensinteresse bei der industriellen AG, Diss. Frankfurt 1936

Bidlingmaier, J.: Unternehmensziele und Unternehmensstrategien, Wiesbaden 1964

-: Zur Zielbildung in Unternehmensorganisationen, in: ZfbF 1967, 19. Jg., S. 246 ff.

-: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968

-: Unternehmerische Zielkonflikte und Ansätze zu ihrer Lösung, in: ZfB 1968, 38. Jg., S. 149 ff.

Bieg, H.: Schwebende Geschäfte in Handels- und Steuerbilanz. Die derzeitige und mögliche bilanzielle Behandlung beiderseits noch nicht erfüllter synallagmatischer Verträge unter besonderer Berücksichtigung der Interessen der Bilanzadressaten, Frankfurt/Bern 1977

Bierfelder, W.: Optimales Informationsverhalten im Entscheidungsprozeß der Unternehmung, Berlin 1968

Bilstein, J.: Angehörige steuerberatender Berufe und gesetzliche Jahresabschlußprüfungen - Eine Untersuchung zur bevorstehenden Reform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung -, Diss. Saarbrücken 1978

Bleicher, K.:	Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, in: ZfO 1970, 39. Jg., S. 3 ff.
-:	Zur Organisation von Entscheidungsprozessen, in: Zielprogramm und Entscheidungsprozeß in der Unternehmung, hrsg. von H. Jacob, Wiesbaden 1970, S. 57 f.
-:	Gewinn- und Bilanzplanung, in: HdR, hrsg. von E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 616 ff.
-:	Die Organisation der Unternehmung in systemtheoretischer Sicht, in: ZfO 1971, 40. Jg., S. 171 ff.
-:	Auf dem Weg zu systemorientierten Organisationsformen, in: ZfO 1973, 42. Jg., S. 57 ff.
Blohm, H.:	Der Geschäftsbericht als Mittel der Betriebspolitik, Baden-Baden 1962
Blohm, H./Müller, F.:	Was sollte der Geschäftsbericht beinhalten - was fordert das neue AktG? -, in: Zeitschrift für das gesamte Rechnungswesen 1967, 13. Jg., S. 2 ff.
Blüthmann, H.:	Mehr Risiko für Siegelträger, in: Die Welt vom 5./6.4.1975, S. 18
Börner, D.:	Das Rechnungswesen als Gegenstand unternehmerischer Entscheidungen, unveröffentlichte Habilitationsschrift, München 1966
-:	Grundprobleme des Rechnungswesens, in: WiSt 1973, 2. Jg., S. 158 ff.
Bössmann, E.:	Die ökonomische Analyse von Kommunikationsbeziehungen in Organisationen, Berlin-Heidelber-New York 1967
Bouffier, W.:	Kennziffern im betrieblichen Rechnungswesen, in: ÖB 1952, 2. Jg., S. 26 ff.
Bretzke, W.R.:	Zur Terminologie einer Theorie der Prüfung, in: BFuP 1972, 24. Jg., S. 253 ff.
-:	Zur Frage der Überprüfbarkeit von Prognosen im Geschäftsbericht, in: WPg 1974, 27. Jg., S. 292 ff.
Brink, H.J.:	Produktionsprogrammplanung - Grundlagen, Aufbau und Durchführung -, in: agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, hrsg. von J. Fuchs/ K. Schwantag, Bd. 1, Berlin 1970, Kennzahl 2255
Brinkmann, U.:	Die flexible Gewinnplanung als Steuerungsinstrument für die Unternehmensführung, in: Probleme des Kapitalmarktes - Zielbewußte Finanzierung, Hrgs. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1966, S. 88 ff.

Brockhoff, K.:	Planung und Prognose in deutschen Großunternehmen - Ergebnisse einer Umfrage - , in: DB 1974, 27. Jg., S. 838 ff.
-:	Planung in mittelgroßen Industrieunternehmen, in: DU 1975, 29. Jg., S. 303 ff.
Brunnberg, J./Kiehn, R.:	Systeme - Eine Begriffsanalyse, in: ZfB 1969, 39. Jg., S. 605 ff.
Budäus, T.:	Entscheidungsprozesse in Organisationen, in: Türk, K. (Hrsg.), Organisationstheorie, Hamburg 1975, S. 54 ff.
Bütow, L./Dorrow, W.:	Zielsetzung und Zielsicherung als Kernfunktion des Management, in: ZfB 1977, 47. Jg., S. 289 ff.
Burkel, P.:	Die Bedeutung des § 166 Abs. 2 AktG für die aktienrechtliche Pflichtprüfung, Diss. Hamburg 1977
Busse von Colbe, W.:	Aufbau und Informationsgehalt von Kapitalflußrechnungen, in: ZfB 1966, 36. Jg., Ergänzungsheft Nr. 1, S. 82 ff.
-:	Prognosepublizität von Aktiengesellschaften, in: Beiträge zur Lehre von der Unternehmung, Festschrift für Karl Käfer, hrgs. von O. Angehrn u. H. Hünzi, Stuttgart 1968, S. 91 ff.
-:	Kapitalflußrechnungen als Berichts- und Planungsinstrument, in: Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 6/7, Wiesbaden 1968
Bussmann, K.F.:	Die Prüfung der Unternehmung, Wiesbaden 1972
Carmichel, D.:	Reporting on Forecasts: A.U.K. Perspective, in: JoA, January 1973, S. 36 ff.
-:	Financial Forecasts - the Potential Role of Independent CPAs, in: JoA, September 1974, S. 84 ff.
Cassier, S.C.:	Wer bestimmt die Geschäftspolitik von Großunternehmen. Das Verhältnis zwischen Kapitaleigentum und Entscheidungsgewalt, Frankfurt 1962
Chang, D./Liao, S.:	Measuring and Disclosing Forecast Reliability, in: JoA, May 1977, S. 76 ff.
Chmelik, G./Kappler, E.:	Konstitutive Entscheidungen, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 5. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 83 ff.
Chmielewicz, K.:	Integrierte Finanz- und Erfolgsplanung, Stuttgart 1972
Coenenberg, A.:	Die Kommunikation in der Unternehmung. Schriftenreihe: Betriebswirtschaftliche Beiträge, hrsg. von H. Münstermann, Bd. 9, Wiesbaden 1966

Coenenberg, A.:	Unternehmensexterne Jahresabschlußinformationen. Eine Untersuchung zum Informationswert des Jahresabschlusses. Unveröffentlichte Habilitationsschrift, Köln 1969
-:	Rechnungswesen, Organisation des, in: HdO, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1973, Sp. 1413 ff.
-:	Jahresabschlußinformation und Kapitalmarkt. Zur Diskussion empirischer Forschungsansätze und -ergebnisse zum Informationsgehalt von Jahresabschlüssen für Aktionäre, in: ZfbF 1974, 26. Jg., S. 647 ff.
-:	Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse. Betriebswirtschaftliche, handels- und steuerrechtliche Grundlagen, 3. Aufl., München 1976
Cyert, R.M./March, J.G.:	A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963
-:	Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie organisationaler Ziele, in: Türk, K. (Hrsg.), Organisationstheorie, Hamburg 1975, S. 69 ff.
-:	Die behavioristische Theorie der Unternehmung; eine Verbindung von Verhaltensforschung und Wirtschaftswissenschaft, in: Grochla, E. (Hrsg.), Organisationstheorie, Bd. II, Stuttgart 1976, S. 360 ff.
Daegling, K.D.:	Gewinnanalyse mit Hilfe betrieblicher Kennzahlen, in: WISU 1974, 3. Jg., S. 99 ff.
Danert, G./Solaro, D.:	Das integrierte Planungs- und Kontrollsystem der Standard Elektrik Lorenz AG (SEL), Stuttgart, im Rahmen der International Telephone & Telegraph Corporation (ITT) in: Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, Wiesbaden 1974, S 757 ff.
Davies, M.R./Lewis, V.A.:	Modells of Political Systems, London 1971
Denk, R.:	Zum "Prognose"-Begriff in der Betriebswirtschaftslehre, in: ÖB 1974, 24. Jg., S. 14 ff.
Deutsch, K.W.:	Politische Kybernetik. Modelle und Perspektiven, Freiburg 1973
Diederich, H.:	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Düsseldorf 1972
Diehl, W.:	Die Rechnungslegung der privaten Versicherungsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der staatlichen Aufsicht, Zürich-St. Gallen 1975
Dienstbach, H.:	Die Anpassung der Unternehmensorganisation, Diss. München 1968
-:	Dynamik der Unternehmensorganisation. Anpassung auf der Grundlage des "Planned Organizational Change", Wiesbaden 1972

Dieterich, W.:	Berufsständische Entwicklungen im internationalen Bereich in ihrer Auswirkung auf die nationale Gesetzgebung, in: WPg 1975, 28. Jg., S. 22 ff.
Döllerer, G.:	Zweck der aktienrechtlichen Publizität, in: BB 1958, 11. Jg., S. 1281 ff.
-:	Gläubiger- und Aktionärsschutz im neuen Aktiengesetz - ein Scheingegensatz?, in: BB 1966, 21. Jg., S. 629 ff.
Dornieden, U.:	Die betriebswirtschaftliche Problematik der Interdependenz von Liquidität und Rentabilität, Diss. Münster 1968
Drumm, H.J.:	Betriebsverfassung und Betriebsverfassungsgesetz, in: HdB, hrsg. von E. Grochla u. W. Wittmann, 4. Aufl., Bd. I/1, Stuttgart 1974, Sp. 673 ff.
Dürrhammer, W.:	Unabhängigkeit des Wirtschaftsprüfers im Aktiengesetz und in der Praxis, Düsseldorf 1971
Easton, D.:	A Systems Analysis of Political Life, New York - Sydney - London 1965
Edin, E.:	Entscheidungsrechnung, in: HdR, hrsg. von E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 446 ff.
Egner, H.:	Zum wissenschaftlichen Programm der betriebswirtschaftlichen Prüfungslehre, in: ZfBF 1970, 22. Jg., S. 771 ff.
-:	Bilanzen, München 1974
Eisenführ, F.:	Anforderungen an den Informationsgehalt kaufmännischer Jahresabschlußrechnungen, Diss. Köln 1967
Elmendorf, W.:	Vom Jahresabschluß zur Planbilanz, in: Unternehmensführung und Unternehmensberatung, Bericht über die Fachtagung des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. vom 22. - 24. Januar in Berlin, Düsseldorf 1969, S. 27 ff.
Endres, W.:	Der erzielte und ausschüttbare Gewinn der Betriebe, Köln-Opladen 1967
-:	Sinn und Grenzen des Betriebsvergleichs, in: ZfB 1969, 39. Jg., S. 23 ff.
-:	Kennzahlen, betriebliche, in: HdB, hrsg. von E. Grochla u. W. Wittmann, 4. Aufl., Bd. I/2, Stuttgart 1975, Sp. 2153 ff.
Engels, W.:	Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Lichte der Entscheidungstheorie, Köln-Opladen 1962

Engels, W.:	Bemerkungen zu den Bilanztheorien von Moxter und Stützel, in: Baetge, J./Moxter, A./Schneider, D. (Hrsg.), Bilanzfragen, Festschrift zum 65. Geburtstag von U. Leffson, Düsseldorf 1976, S. 31 ff.
Ertner, U.:	Der Geschäftsbericht als Instrument erweiterter aktienrechtlicher Rechnungslegung, Berlin 1968
Fäßler, K.:	Betriebliche Mitbestimmung, Band 6 der Schriftenreihe: Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Wiesbaden 1970
Fäßler, K./Kupsch, P.U.:	Beschaffungs- und Lagerwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, 5. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 223 ff.
Feuerbaum, E.:	Der Bilanzzweck in der Bilanztheorie, in: WPg 1970, 23. Jg., S. 426 ff.
Flaßkämper, P.:	Grundriß der sozialwissenschaftlichen Statistik, Teil I, Allgemeine Statistik, 2. Aufl., Hamburg 1959
Forster, K.H.:	Vom Gläubigerschutz zum Aktionärsschutz - der Wandel in den Bewertungsbestimmungen des Aktienrechts, in: WPg 1964, 17. Jg., S. 422 ff.
-:	Neue Pflichten des Abschlußprüfers nach dem Aktiengesetz von 1965, in: WPg 1965, 18. Jg., S. 585 ff.
Forster, L.:	Published Annual Reports, in: Financial Executive's Handbook, Hrsg. von Vancil R.F., Homewood, Ill. 1970, S. 1150 ff.
Franke, G./Laux, H.:	Der Wert betrieblicher Informationen, in: NB 1970, 23. Jg., Heft 7, S. 1 ff.
Freiling, C.:	Die Planungs- und Kontrollrechnung der Rasselstein AG, Neuwied, in: Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, Wiesbaden 1974, S. 595 ff.
Frese, E.:	Personalplanung, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Bd. I/2, Stuttgart 1975, Sp. 2937 ff.
Frey, G.:	Die Abschlußprüfung als erster Schritt der Unternehmensanalyse, in: Bericht über die Fachtagung des Instituts der Wirtschaftsprüfer 1974, Düsseldorf 1974, S. 181 ff.
Fuchs, H.:	Systemtheorie, in: HdO, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1973, Sp. 1620 ff.
Fuchs, M.:	Unternehmung und Wirtschaftsverband - Das Problem der Beteiligungsentscheidung -, Diss. München 1969

Fülling, W.: Mehr Informationen - ein echtes Anliegen unserer Mitarbeiter -, in: Die Aussprache 1969, S. 21 ff.

Gabele, E./Börsig, C.: Grobplanung und Detailplanung - Zwei Strategien der Divisionalisierung von Betriebswirtschaften -, in: ZfO 1977, 46. Jg., S. 205 ff.

Gäfgen, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1968

Gälweiler, A.: Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis, Frankfurt 1974

Galler, E.: Die Kennzahlenrechnung als internes Informationsinstrument der Unternehmung, Elemente einer betriebswirtschaftlichen Theorie der Kennzahlenrechnung, Diss. München 1969

Gessler, E.: Vollendete oder begonnene Aktienrechtsreform, in: AG 1965, 10. Jg., S. 343 ff.

Geßler/Hefermehl/Eckhard/Kropff: Kommentar zum Aktiengesetz, München 1974

Godin-Wilhelmi: Kommentar zum AktG, 4. Aufl., 2 Bände, Berlin 1971

Göppl, H.: Aufbau und Abhängigkeiten der Finanzplanung, in: WPg 1974, 27. Jg., S. 4 ff.

Goerdeler, R.: Die Publizität der Rechenschaftslegung, in: Das Frankfurter Publizitätsgespräch, hrsg. von C.H. Barz u.a., Frankfurt 1962, S. 211 ff.

Goetzke, W.: Grundmodelle wirtschaftlicher Kontrolle und aktienrechtliche Jahresabschlußprüfung, in: BFuP 1976, 28. Jg., S. 151 ff.

Greiffenhagen, H.: Wirtschaftsprüfung und aktienrechtliche Pflichtprüfung. Ein Rückblick und Ausblick, in: WPg 1966, 19. Jg., S. 559 ff.

Grenside, J.: Accountants Reports on Profit Forecasts in the U.K., in: JoA, May 1970, S. 47 ff.

Grochla, E.: Planung, betriebliche, in: HdS , Bd. VIII, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1964, S. 314 ff.

-: Systemtheorie und Organisationstheorie, in: ZfB 1970, 40. Jg., S. 1 ff.

-: Unternehmensorganisation. Neue Ansätze und Konzeptionen, Reinbek 1972

-: Systemtheoretisch-kybernetische Modellbildung betrieblicher Systeme, in: Systemtheorie und Betrieb, Sonderheft 3/1974 der ZfbF, 26. Jg., hrsg. Erwin Grochla, Herbert Fuchs und Helmut Lehmann, S. 11 ff.

-: Betriebliche Planungs- und Informationssysteme, Reinbek 1975

Grochla, E./Welge, M.K.: Einführung in die verhaltensorientierten Ansätze, in: Grochla, E., (Hrsg.) Organisationstheorie, Bd. I, Stuttgart 1975, S. 90 ff.

Großfeld, B.: Aktiengesellschaft, Unternehmenskonzentration und Kleinaktionär, Tübingen 1968

Großkommentar zum Aktiengesetz. Erster Band, 3. Aufl., Berlin 1973. Zweiter Band, 3. Aufl., Berlin 1970

Grün, O.: Die Überwindung von Soll- und Haben - Gedanken zu einer n-dimensionalen Unternehmensrechnung, in: ZfB 1975, 25. Jg., S. 203 ff.

Grünewald, H.G.: Integrierte Planungsrechnung im Planungssystem der Henkel & Cie.GmbH, Düsseldorf, in: Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, Wiesbaden 1974, S. 705 ff.

-: Prognose und Planung als Orientierungs- und Steuerungselemente der Wirtschaft, in: BFuP 1975, 27. Jg., S. 487 ff.

Grund: Was erwartet die Wirtschaft vom Wirtschaftsprüfer, in: Wpr 1932, 1. Jg., S. 5 ff.

Grunow, D./Heger, F.: Überlegungen zur System-Umwelt-Problematik anhand der Analyse des Verhältnisses zwischen Organisation und Publikum, in: Zeitschrift für Soziologie, 1972, 1. Jg., S. 209 ff.

Gümbel, R.: Rechnungswesen und Unternehmensforschung im Handel, in: Unternehmensforschung im Handel, Schriftenreihe des Gottlieb Duttweiler Instituts, Nr. 41, hrsg. von R. Gümbel/K.M. Brauer/J.P. Liebmann/L. Müller-Hagedorn, Zürich 1969

Gutenberg, E.: Unternehmensführung. Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962

-: Bilanztheorie und Bilanzrecht, in: ZfB 1965, 35. Jg., S. 13 ff.

-: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, 21. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1975

Guy, D.: Auditing procedures for projected financial statements: a suggested approach, in: Canadian Chartered Accountant, June 1972, S. 2o ff.

Haarmann, A.: Wichtige Probleme der Beschaffungsplanung, in: DB 1977, 3O. Jg., S. 9 ff.

-: Zur Aufstellung einer langfristigen Unternehmensplanung, in: DB 1977, 3O. Jg., S. 875 ff.

Haas, M.O.: Planungskonzeptionen schweizerischer Unternehmen, Bern 1976

Haase, K.D.: Segment-Bilanzen, Wiesbaden 1974

Hagest, J./Kellinghusen, G.: Zur Problematik der Prognoseprüfung und der Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßiger Prognosebildung, in: WPg 1977, 30. Jg., S. 405 ff.

Hahn, D.: Planung als Instrument der Unternehmensführung, in: Stöhr, R.W., Unternehmensführung auf neuen Wegen, Wiesbaden 1967, S. 191 ff.

-: Führung des Systems Unternehmung, in: ZfB 1971, 40. Jg., S. 161 ff.

-: Planungs- und Kontrollrechnung - PuK -, Wiesbaden 1974

-: Zum Inhalt und Umfang der Unternehmensanalyse als bisheriges und zukünftiges Aufgabengebiet des Wirtschaftsprüfers, in: Unternehmensprüfung und -beratung, Festschrift zum 60. Geburtstag von B. Hartmann, hrsg. von B. Aschfalk/S. Hellfors/A. Marettek, Freiburg 1976

Hartmann, H.: Die große Publikumsgesellschaft und ihre Investor-Relations. Die Unternehmung im Markt, Band 14, Berlin 1968

Hartmann, P.: Vorausschaurechnungen als Entscheidungshilfen des Unternehmers, in: Das Rechnungswesen als Instrument der Unternehmensführung, hrsg. von Busse von Colbe, W., Bielefeld 1969, S. 25 ff.

Hauschildt, J.: Bilanzanalyse mit Kennzahlensystemen. Das "Du-Pont-Control-System" und seine Anwendung auf deutsche Jahresabschlüsse, in: Harzburger Hefte, 13. Jg., 1/1970, S. 2 ff.

-: Entwicklungslinien der Bilanzanalyse, in: ZfbF 1971, 23. Jg., S. 335 ff.

-: Stabilität in der Zielkonzeption der Unternehmung, Saarbrücken 1974

-: Die integrierte Erfolgs- und Finanzplanung - Leitbild einer Entwicklung des betrieblichen Planungssystems, in: ÖB 1974, 24. Jg., S. 53 ff.

-: Bilanzanalyse, Bilanzkritik und Bilanzpolitik, in: HdWW, zugl. Neuaufl. als 'Handwörterbuch der Sozialwissenschaften' hrsg. von Willi Albes, Stuttgart-New York 1977, Bd. 1, S. 659 ff.

Hax, K.: Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmensführung, in: ZfbF 1959, 11. Jg., S. 605 ff.

-: Planung als Kontrollinstrument in Unternehmenswirtschaft und Gesamtwirtschaft, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung - Festschrift zum 65. Geburtstag von W. Hasenach -, Herne-Berlin 1966, S. 187 ff.

Heigl, A.:	Die direkte Prüfung der persönlichen Kreditwürdigkeit, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift für O. Hintner zum 70. Geburtstag, hrsg. von H. Linhardt/P. Penzhofer/P. Scherpf, Stuttgart 1970, S. 60 ff.
-:	Zielvorgaben und Aufgabenstellung der aktienrechtlichen Prüfung, in: DB 1970, 23. Jg., S. 1037 ff.
Heigl, A./Uecker, P.:	Die aktienrechtliche Prüfung, Stuttgart 1970
Heinen, E.:	Zur empirischen Analyse des Zielsystems der Unternehmung durch Kennzahlen, in: DU 1972, 26. Jg., S. 1 ff.
-:	Betriebliche Kennzahlen - Eine organisationstheoretische und kybernetische Analyse, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift für O. Hintner, Stuttgart 1970, S. 227 ff.
-:	Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976
-:	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Wiesbaden 1977
-:	Handelsbilanzen, 8. Aufl., Wiesbaden 1976
Heinen, E./Sabathil, P.:	Informationswirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb - 5. Aufl., München 1976, S. 772 ff.
Helmstädter, E.:	Probleme wirtschaftlicher Prognosen, in: Probleme lang- und mittelfristiger Prognosen speziell im Automobilsektor, Referate und Diskussionsbeiträge einer Tagung des Instituts für angewandte Wirtschaftsforschung Tübingen (IAW) und des Verbandes der Automobilindustrie e.V. (VDA) Frankfurt 1976, S. 9 ff.
Herrmann, W.:	Publizität und Kapitalmarkt, in: ZfbF 1958, 10. Jg., S. 476 ff.
Hertl, R.:	Publizität in unserer Zeit, Hamburg-Berlin-Essen-Frankfurt
Hill, W.:	Unternehmensplanung, Stuttgart 1966
-:	Umweltanalyse und Unternehmungsplanung, in: DU 1977, 31. Jg., S. 289 ff.
Hintner, O.:	Das Treuhandwesen in der deutschen Volkswirtschaft, München-Berlin-Leipzig 1926
Hoffmann, F.:	Das Rechnungswesen als Subsystem der Unternehmung, in: ZfB 1971, 41. Jg., S. 363 ff.

Hoffmann, F.:	Entwicklung der Organisationsforschung, Wiesbaden 1973
Hofmann, R.:	Bilanzkennzahlen. Industrielle Bilanzanalyse und Bilanzkritik, 3. Aufl., Opladen 1973
-:	Bilanzkennzahlen. Möglichkeiten und Grenzen ihrer Anwendung, in: DB 1973, 26. Jg., S. 553 ff. u. 581 ff.
Hommelhoff, P.:	Die aktienrechtliche Pflichtprüfung - eine Zwischenbilanz. Gedanken zum Buch "Wirtschaftsprüfung heute: Entwicklung oder Reform", in: AG 1977, 22. Jg., S. 237 ff.
Honko, I.:	Über einige Probleme bei der Ermittlung des Jahresgewinns der Unternehmung, in: ZfB 1965, 35. Jg., S. 611 ff.
Horn, J.H.:	Zukunftsgestaltung durch Unternehmensplanung, München 1967
Hovrath, D.:	Betriebliche Entscheidungen als Teile eines Lernprozesses, Meisenheim-Glahn 1971
Hub, H.:	Unternehmensberichterstattung für Anlageentscheidungen. Theoretische und empirische Grundlagen einer anlageentscheidungsorientierten Weiterentwicklung der freiwilligen Publizität industrieller Publikumsgesellschaften in der BRD, Diss. Karlsruhe 1972
Huch, B.:	Das Modell eines betrieblichen Rechnungswesens im Management-Informationssystem als Subsystem der Betriebswirtschaft, in: WPg 1971, 25. Jg., S. 641 ff.
-:	Zur Organisation eines operationalen Rechnungswesens im betrieblichen Entscheidungsprozeß, in: ZfB 1972, 42. Jg., S. 761 ff.
-:	Das Rechnungswesen als Grundlage der Unternehmenspolitik, Würzburg-Wien 1975
Hürlimann, W.:	Systematische Unternehmensplanung. Betrachtungen über Grundlagen, Teilgebiete und Gesamtplanung, in: Wild, J. (Hrsg.), Unternehmensplanung, Reinbek 1975, S. 197 ff.
Hundhausen, G.:	Die Bedeutung der Publizität unter besonderer Berücksichtigung der historischen Bedeutung, in: Das Frankfurter Publizitätsgespräch, Frankfurt 1962, S. 17 ff.
Illetschko, L.L.:	Managementlehre und Betriebswirtschaftslehre, in: Management und Betriebswirtschaft, Wien 1955, S. 4 ff.
-:	Dokumentar- und Instrumentalcharakter des betrieblichen Rechnungswesens, in: Management und Betriebswirtschaft, Wien 1955, S. 25 ff.

Immenga, U.: Aktiengesellschaft, Aktionärsinteressen und institutionelle Anleger, Vorträge und Aufsätze Nr. 28, Walter Euchen Institut, Tübingen 1971

Ingham, H./Harrington, L.T.: Pyramide Structure - A Pattern for Comperative Measurement, The Manager, Vo. 24 (1956), S. 657 ff.

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (Hrsg.): Vorschläge zur Aktienrechtsreform des Arbeitskreises Aktienrechtsreform im Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Düsseldorf 1956

-: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des Instituts der Wirtschaftsprüfer auf dem Gebiete der Rechnungslegung und Prüfung, Düsseldorf 1956

-: Fachgutachten 1/1967, Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen, in: WPg 1967, 20. Jg., S. 158 ff.

-: Fachgutachten 1/1970, Grundsätze ordnungsmäßiger Berichterstattung bei Abschlußprüfungen, in: WPg 1970, 23. Jg., S. 619 ff.

-: Fachgutachten 1/1977, Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen, in: WPg 1977, 30. Jg., S. 210 ff.

-: Fachgutachten 2/1977, Grundsätze ordnungsmäßiger Berichterstattung bei Abschlußprüfungen, in: WPg 1977, 30. Jg., S. 214 ff.

-: Fachgutachten 3/1977, Grundsätze für die Erteilung von Bestätigungsvermerken, in: WPg 1977, 30. Jg., S. 217 ff.

Isele, H.G.: Die Verschwiegenheitspflichten der Arbeitnehmervertreter in den Mitbestimmungsorganen der Unternehmen, Festschrift für Kronstein, München 1967, S. 107 ff.

Jacobs, O.H.: Das Bilanzierungsproblem in der Ertragsteuerbilanz, Stuttgart 1971

Jacobs, O.H./Greif, M.: Kapitalflußrechnungen als mögliche Ergänzungsinstrumente zum aktienrechtlichen Jahresabschluß, in: WPg 1974, 27. Jg., S. 19 ff.

Jehle, E.: Allgemeine Systemtheorie und wissenschaftliche Analyse externer Einflüsse auf das Unternehmungsverhalten, in: Systemforschung in der Betriebswirtschaftslehre, Tagungsbericht des Arbeitskreises für Wissenschaftstheorie im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. hrsg. von Egon Jehle, Stuttgart 1975, S. 36 ff.

Johnson, R.A./Kast, F.E./Rosenzweig, I.E.: Systems Theory and Management, in: Management Science, Vol. 10 (1964), S. 367 ff.

-: Systems Theory and Management, in: Management in Perspective, Hrsg. von I.W. Towle, Boston 1965, S. 404 ff.

Jonas, H.: Probleme und Tendenzen der Rechnungslegung in den USA, in: DB 1974, 27. Jg., S. 1345 ff.

Junckermann, A.: Feststellung des Jahresabschlusses durch Verwaltung oder Hauptversammlung, in: AG 1966, 11. Jg., S. 179 ff.

Junckerstorff, K.: Grundzüge des Management. Einführung in Theorie und Praxis der Unternehmensleitung, Wiesbaden 1960

Käfer, K.: Die Bilanz als Zukunftsrechnung. Eine Vorlesung über den Inhalt der Unternehmungsbilanz, in: Mitteilungen aus dem handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, hrsg. von R. Buchner und K. Käfer, Heft 115, Zürich 1962

-: Praxis der Kapitalflußrechnung, Stuttgart 1969

Kaeseler, W.: Fertigungsplanung und -steuerung als Instrument der Unternehmensführung im Produktionsbereich, in: agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, hrsg. von J. Fuchs/K. Schwantag, Bd. 1, Berlin 1970, Kennzahl 2265

Kapferer, C./Disch, W.K.A.: Absatzprognose, Köln und Opladen 1966

Kappler, E.: Das Informationsverhalten der Bilanzinteressenten - Ein Beitrag zu einer sozialwissenschaftlich fundierten Theorie der Unternehmungspolitik durch Bilanzinformationen, unveröffentlichte Habilitationsschrift München 1972

Karoli, R.: Bilanzprüfung und Prüfungsergebnis, Leipzig 1934

-: Die Stellung des Abschlußprüfers nach dem künftigen Aktienrecht, in: WPg 1964, 17. Jg., S. 394 ff.

-: Die aktienrechtliche Publizität als Aufgabe, in: Journal UEC 1969, S. 212 ff.

Kast, F.E./Rosenzweig, I.E.: Die Bedeutung des Systembegriffs für die Unternehmensführung, in: Management International Review, Vol. 7 (1967), S. 103 ff.

Katz, D./Kahn, R.: The Social Psychology of Organisations, Psychology of Social Organisations, New York-London-Sydney 1960

Kern, W.: Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmensplanung, in: ZfbF 1971, 23. Jg., S. 701 ff.

Kicherer, H.P.:	Zur Bedeutung des Systemsgedankens für die Lehre von der Unternehmensführung und ihrer praktischen Anwendung, Festschrift zum 70. Geburtstag von e.H. Sieber, hrsg. von H. Koller und H.P. Kicherer, München 1971, S. 46 ff.
Kieser, A./Kubicek, H.:	Organisation, Berlin-New York 1977
Kilger, W.:	Optimale Produktions- und Absatzplanung, Opladen 1973
-:	Planungsrechnung und Entscheidungsmodelle des Operations Research, in: Unternehmensplanung als Instrument der Unternehmensführung, Bd. 91, Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft Planungsrechnung e.V., Agplan, Wiesbaden 1965
-:	Plankostenrechnung, in: HdR, hrsg. von E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 1342 ff.
-:	Betriebliches Rechnungswesen, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in programmierter Form, hrsg. von H. Jacob, 3. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 883 ff.
-:	Flexible Plankostenrechnung, 7. Aufl., Opladen 1977
Kirsch, W.:	Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in der Unternehmensorganisation, München 1968
-:	Heuristische Entscheidungsmodelle im Lichte der entscheidungs- und systemorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Klein, K.H.: Heuristische Entscheidungsmodelle, (Vorwort), Diss. München 1969
-:	Die Unternehmensziele in organisationstheoretischer Sicht, in: ZfbF 1969, 21. Jg., S. 665 ff.
-:	Entscheidungsprognose, Band III, Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971
-:	Die entscheidungs- und systemorientierte Betriebswirtschaftslehre, Wissenschaftsprogramm, Grundkonzeptionen, Wertfreiheit und Parteilichkeit, in: Dlugos, G./Eberlein, G./Steinmann, H., Hrsg., Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1972, S. 160 ff.
-:	Betriebswirtschaftspolitik und geplanter Wandel betriebswirtschaftlicher Systeme, in: Unternehmensführung und Organisation. Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in Innsbruck vom 27. Mai 1972, hrsg. von W. Kirsch, Wiesbaden 1973, S. 15 ff.
-:	Organisatorische Führungssysteme - Bausteine zu einem verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmen -, München 1976

Kirsch, W./Bamberger, J.: Strategische Unternehmensplanung, Rationalität und Philosophien der politischen Planung, in: ZfB 1976, 46. Jg., S. 391 ff.

Kirsch, W./Meffert, H.: Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Schriftenreihe der ZfB, Band 1, Wiesbaden 1970

Klanke, H.: Rechnungswesen, in: HdB, 3. Aufl., Bd. III, Stuttgart 1960, Sp. 4556 ff.

Klein, H.K./Wahl, H.: Zur "Logik" der Koordination interdependenter Entscheidungen in komplexen Organisationen, in: Die Kommunikation 1970, 6. Jg., S. 141 ff.

Knetschaurek, F.: Umweltprognosen und Unternehmensplanung, in: Grundprobleme der Unternehmensplanung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen des Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 41, Bonn 1968, S. 39 ff.

Knief, P.: Der Wirtschaftsprüfer im Spannungsfeld zwischen gesetzlichem Auftrag und öffentlicher Erwartung, in: BFuP 1976, 28. Jg., S. 114 ff.

Koch, H.: Die Unternehmensplanung und ihre Bedeutung, in: Unternehmensplanung, hrsg. von Agthe, K./ Schnaufer, E., Baden-Baden 1963, S. 3 ff.

-: Die zentrale Globalplanung als Kernstück des integrierten Unternehmensplanung, in: ZbF 1972, 24. Jg., S. 222 ff.

-: Planung, betriebswirtschaftliche, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Bd. I/2, Stuttgart 1975, Sp. 3001 ff.

-: Aufbau der Unternehmensplanung, Wiesbaden 1977

Köhler, R.: Die Kontrolle strategischer Pläne als betriebswirtschaftliches Problem, in: ZfB 1976, 46. Jg., S. 301 ff.

Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, Lieferungen seit 1970

Kommission der Europäischen Gemeinschaften. Vorschlag einer Fünften EG-Richtlinie, in: Bulletin der Europäischen Gemeinschaften, Beilage 10/1972

-: Vierte Richtlinie des Rates vom 25. Juli 1978 aufgrund von Artikel 54 Abs. 3 Buchstabe (g) des Vertrages über den Jahresabschluß von Gesellschaften bestimmter Rechtsformen, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 14.8.1978, Nr. L 222

Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung. Schriftenreihe: Die Wirtschaftswissenschaften, hrsg. von E. Gutenberg, Wiesbaden 1962

-: Planung als Lenkungsinstrument der Unternehmensleitung, in: ZfB 1965, 35. Jg., S. 389 ff.

Kosiol, E.: Zur Problematik der Planung in der Unternehmung, in: ZfB 1967, 37. Jg., S. 77 ff.

-: Kostenrechnung und Kalkulation, Berlin 1969

-: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek 1972

-: Zur Theorie und Systematik des Rechnungswesens, in: Analysen zur Unternehmenstheorie, Festschrift für L.L. Illetschko, hrsg. von K. Lechner, Berlin 1972, S. 133 ff.

-: Das Rechnungswesen im Dienste der Unternehmensführung, in: Bausteine der Betriebswirtschaftslehre. Eine Sammlung ausgewählter Abhandlungen, Aufsätze und Vorträge, Band II, Rechnungswesen, hrsg. von E. Kosiol, Berlin 1973, S. 655 ff.

Kosiol, E./Szyperski, N./Chmielewicz, K.: Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften (einschließlich ihrer Beziehungen zur Organisations-, Automations- und Unternehmensforschung, in: ZfbF 1965, 17. Jg., S. 337 ff.

Krahnen, I.H.: Publizitätspflicht für Unternehmen aller Rechtsformen, in: Die Aussprache 1967, S. 340 ff.

Kramer, R.: Information und Kommunikation. Betriebswirtschaftliche Bedeutung und Einordnung in der Organisation der Unternehmung, Berlin 1965

Kraske, J.: Die Publizitätspflicht der Großunternehmen, ihre Grundlagen und ihre Erweiterung, Diss. Freiburg 1962

Kreikebaum, H.: Neue Entwicklungstendenzen auf dem Gebiet der Organisationstheorie, in: ZfB 1965, 35. Jg., S. 663 ff.

-: Ausgewählte Aspekte des betrieblichen Zielbildungsprozesses aus der Sicht zweier neuer Veröffentlichungen, in: ZfbF 1977, 29. Jg., S. 448 ff.

Kremer, J.: Planung und Planungsorganisation in wachsenden Unternehmungen, in: WPg 1972, 25. Jg., S. 552 ff.

Kroeber-Riel, W.: Die Prüfung von Kennzahlen im Rahmen betrieblicher Informationssysteme, in: Unternehmung und Markt, Festschrift für C.W. Meyer, hrsg. von H.R. Hansen, Berlin 1969, S. 51 ff.

Kronstein/Claussen Publizität und Gewinnverteilung im neuen Aktienrecht, Frankfurt 1960

Kropff, B.: Leitgedanken und Bewertungsvorschriften des künftigen Aktienrechts, in: WPg 1964, 17. Jg., S. 565 ff.

-: Aktiengesetz 1965 (Textausgabe mit Begründung des Regierungsentwurfs und Bericht des Rechtsausschusses des Deutschen Bundestages), Düsseldorf 1965

Krümmel, H.J.:	Grundsätze der Finanzplanung, in: ZfB 1964, 34. Jg., S. 225 ff.
Kruk, M.:	Die Verantwortung des Wirtschaftsprüfers, in: FAZ vom 22.10.1974, S. 13
-:	Wirtschaftsprüfer als Aufsichtsräte, in: FAZ vom 8.4.1975, S. 13
-:	Unsichtbar und stumm, in: FAZ vom 15.11.1976, S. 13
Kupsch, P.U./Marr, R.:	Personalwirtschaft, in: Heinen, E., Hrsg., Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 5. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 529 ff.
Lachnit, L.:	Wesen, Ermittlung und Aussage des Cash-flow, in: ZfbF 1973, 25. Jg., S. 59 ff.
-:	Kennzahlensysteme als Instrument der Unternehmensanalyse, dargestellt an einem Zahlenbeispiel, in: WPg 1975, 28. Jg., S. 39 ff.
-:	Zur Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme, in: ZfbF 1976, 28. Jg., S. 216 ff.
Lauzel, P./Cibert, A.:	Des ratios au tableau de bord, Paris 1959
Lechner, K.:	Rechnungstheorie der Unternehmung, in: HdR, hrsg. von E. Kosiol, Stuttgart 1970, So. 1502 ff.
Leffson, U.:	Das wirtschaftliche Prüfungswesen im System der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, in: WPg 1969, 22. Jg., S. 389 ff.
-:	Der Ausbau der unternehmerischen Rechenschaft durch vollständigen Kapitaldispositionsnachweis, in: NB 1968, 21. Jg., S. 1 ff.
-:	Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, 4. Aufl., Düsseldorf 1976
-:	Erkenntniswert des Jahresabschlusses und Aussagewert des Bestätigungsvermerks, in: WPg 1976, 29. Jg., S. 8 ff.
-:	Bilanzanalyse, Stuttgart 1976
-:	Wirtschaftsprüfung, Wiesbaden 1977
Lehmann, H./Fuchs, H.:	Probleme einer systemtheoretisch-kybernetischen Untersuchung betrieblicher Systeme, in: ZfO 1971, 40. Jg., S. 251 ff.
Lehmann, M.R.:	Quintessenz der Bilanztheorie, in: ZfB 1955, 25. Jg., S. 537 ff. und 669 ff.
Leitz, F.:	Die Publizität der Aktiengesellschaft, Diss. Frankfurt 1929
Liebig, K.:	Kennzahlenanalyse. Grundlagen und Möglichkeiten der praktischen Anwendung, in: ZfbF - Kontaktstudium 1977, 29. Jg., S. 71 ff.

Limbach, J.:	Die beschränkte Haftung in Theorie und Wirklichkeit, in: GmbHR 1967, 58. Jg., S. 75 ff.
Löffelholz, J.:	Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 1970
Loitlsberger, E.:	Zur Theorie der Prüfung, in: Veröffentlichungen des Instituts für Organisation und Revisionswesen an der Hochschule für Welthandel, hrsg. von L.L. Illetschko, Band, 1, Wien 1953
-:	Treuhand- und Revisionswesen, Stuttgart 1966
-:	Die traditionellen (nicht-integrativen) Lösungen der Mehrdimensionalität des Rechnungswesens und ihre Vor- und Nachteile, in: IfB 1975, 25. Jg., S. 197 ff.
Lohmann, M.:	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Tübingen 1964
Ludewig, R.:	Die Darstellung der wirtschaftlichen Lage im Bericht über die aktienrechtliche Jahresabschlußprüfung, Bd. 12 der Schriftenreihe des IDW, Düsseldorf 1955
Lück, W.:	Die externe Rechnungslegung der Aktiengesellschaften in der Bundesrepublik Deutschland und in den Vereinigten Staaten von Nordamerika, Düsseldorf 1970
Lück, W./Holzer, P.:	Die Krise des amerikanischen wirtschaftsprüfenden Berufsstandes - Anmerkungen zum Metcalf-Report, in: DB 1977, 30. Jg., S. 1857 ff.
Lück, W./Hautz, U.:	Bilanzen aus Zukunftswerten. Ein theoretischer Beitrag zum Inhalt und Aufbau von Planbilanzen, Wiesbaden 1973
Lüder, K.:	Investitionskontrolle, Wiesbaden 1969
Luhmann, N.:	Organisation, in: Evangelisches Staatslexikon, Stuttgart-Berlin 1966, Sp. 1411 ff.
-:	Funktionen und Folgen formaler Organisationen, Berlin 1967
-:	Klassische Theorie der Macht, in: Zeitschrift für Politik, 1969, S. 149 ff.
Lutter. M.:	Der Wirtschaftsprüfer und seine Aufgaben in unserer Zeit, in: Bericht über die Fachtagung 1974 des IDW, Düsseldorf 1975, S. 227 ff.
Lutz, B.:	Die Aussagefähigkeit des Rechnungswesens, St. Galler wirtschaftswissenschaftliche Forschungen, Bd. 20, Zürich-St. Gallen 1963
Mähler, K.:	Zur Entwicklung der Willensbildung in deutschen Aktiengesellschaften in den letzten Jahrzehnten, in: AG 1957, 2. Jg., S. 174 ff.

March, J.G./Simon,H.A.:	Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden 1976
Marettek, A.:	Gewinnplanung, in: Management-Enzyklopädie, München 19776, Bd. III, S. 236 ff.
-:	Zusammenhang und Abstimmung der wichtigsten betrieblichen Teilpläne, in: WiSt 1973, 2. Jg., S. 20 ff. und 64 ff.
-:	Haftungsrisiken für den Wirtschaftsprüfer aus der aktienrechtlichen Bewertungsprüfung, in: WiSt 1976, 5. Jg., S. 393 ff.
-:	Zur Diskussion über eine mögliche Neuorientierung des Wirtschaftsprüferberufes, in: Aschfalk/Hellfors/Marettek, Unternehmensprüfung und -beratung, Festschrift zum 60. Geburtstag von B. Hartmann, Freiburg 1976, S. 13 ff.
-:	Ermessensspielräume bei der Bestimmung wichtiger aktienrechtlicher Wertansätze, in: WiSt 1976, 5. Jg., S. 515 ff.
Marr, R./Picot, A.:	Absatzwirtschaft, in: Heinen, E., (Hrsg.). Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 5. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 423 ff.
Martens, U.:	Zur Diskussion über die Neuorientierung des Wirtschaftsprüferberufs - Nur Sicherung seiner Unabhängigkeit oder auch Erhöhung seiner Effizienz, in: DB 1976, 29. Jg., S. 2411 ff.
Marx, K.W.:	Planung und Prognose in der Investitionsgüterindustrie, in: DB 1975, 28. Jg., S. 1853 ff.
Maul, K.H.:	Grundfragen der Rechnungslegung bei Publikums-Aktiengesellschaften, Diss. Frankfurt 1967
Mayer, F.:	Das Publizitätsproblem in der Wirtschaft, Abhandlungen aus dem staatswissenschaftlichen Seminar der Universität Erlangen, Heft 9, hrsg. von H. Moeller, Leipzig 1930
Mayntz, R.:	Soziologie der Organisation, Reinbek 1969
Meffert, H.:	Betriebswirtschaftliche Kosteninformationen - Ein Beitrag zur Theorie der Kostenrechnung, Wiesbaden 1968
-:	Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Schenk, K.E. (Hrsg.), Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Berlin 1971, S. 174 ff.
-:	Informationssysteme. Grundbegriffe der EDV und Systemanalyse, Düsseldorf 1975

Mellerowicz, K.:	Forschungs- und Entwicklungstätigkeit als betriebswirtschaftliches Problem, Freiburg 1958
-:	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4. Bd., 12. Aufl., Berlin 1968
-:	Planung und Plankostenrechnung, Bd. 1, Betriebliche Planung, 2. Aufl., Freiburg 1970
Memorandum:	Mémorandum du Groupe d'Etudes des Experts Comptables de la C.E.E. sur la proposition de directive relative au prospectus d'admission en bourse de valeurs mobilière, in: Journal UEC 1974, Supplément à 2/1974, S. 1 - 8
Menrad, S.:	Rechnungswesen. Betriebswirtschaftslehre im Grundstudium der Wirtschaftswissenschaften, Bd. 4, Göttingen 1977
Mertens, H.J.:	Zur Verschwiegenheitspflicht der Aufsichtsratsmitglieder, Anmerkungen zum Urteil des BGH zur Geschäftsordnung der Bayer AG, in: AG 1975, 20. Jg., S. 235 ff.
Meyer, C.:	Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Stuttgart 1976
-:	Normung und zentrale Ermittlung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen und Kennzahlensysteme, in: DB 1978, 31. Jg., S. 1553 ff.
Meyer, C.W.:	Absatzplanung, in: agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, hrsg. von J. Fuchs/K. Schwantag, Bd. 1, Berlin 1970, Kennzahl 2105
Michels, W.:	Die beschränkten Räte, in: Die Zeit vom 21.7. 1978, Nr. 30, S. 17 f.
Miller, J.G.:	The Nature of Living Systems, in: Systemtheorie und Systemtechnik, hrsg. von F. Händle und S.Jensen, München 1974, S. 62 ff.
Mintrop, A.:	Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung, Dokumentation 'sozialer Verantwortung' der Unternehmen, Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Heft 147, Zürich 1976
Möllers, P.:	Lagerpolitik, in: HdA, hrsg. von B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 1181 ff.
Morner, P.:	Der Alarm kommt immer noch zu spät, in: Manager-Magazin 1973, Heft 1, S. 35 ff.
-:	Abgehakt und blind gesiegelt, in: Manager-Magazin, Nr. 1/1975, S. 72 ff.
Moxter, A.:	Der Einfluß von Publizitätsvorschriften auf das unternehmerische Verhalten, Köln-Opladen 1962
-:	Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, in: ZfbF 1964, 18. Jg., S. 6 ff.

Moxter, A.: Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung und der Stand der Bilanztheorie, in: ZfbF 1966, 18. Jg., S. 28 ff.

-: Die statische Bilanztheorie heute, in: ZfbF 1967, 19. Jg., S. 21 ff.

-: Publizität und Rechnungswesen, in: HdR, hrsg. von E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 1478 ff.

-: Bilanzlehre, Wiesbaden 1974

-: Fundamentalgrundsätze ordnungsmäßiger Rechenschaft, in: Baetge, J./Moxter, A./Schneider, D. (Hrsg.), Bilanzfragen, Festschrift zum 65. Geburtstag von U. Leffson, Düsseldorf 1976, S. 87 ff.

Münstermann, H.: Schmalenbachs dynamische Bilanzauffassung, in: WPg 1948, 2. Jg., S. 33 ff.

-: Dynamische Bilanz: Grundlagen, Weiterentwicklung und Bedeutung in der neuesten Bilanzdiskussion, in: ZfbF 1966, 18. Jg., S. 512 ff.

-: Zur Theorie und Praxis der Gewinnverwendung, in: Büschgen, H. (Hrsg.), Geld, Kapital und Kredit. Festschrift zum 70. Geburtstag von H. Rittershausen, Stuttgart 1968, S. 335 ff.

-: Unternehmensrechnung, Wiesbaden 1969

Mutze, O.: Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses der Aktiengesellschaft sowie Beschlußfassung über die Gewinnverwendung, in: AG 1966, 11. Jg., S. 173 ff. u. 212 ff.

Nagel, K.: Erweiterungen des konventionellen Rechnungswesens zum Informations- und Steuerungssystem, in: Studienkreis Schröder (Hrsg.), Das Rechnungswesen bei automatisierter Datenverarbeitung, Wiesbaden 1971, S. 219 ff.

Narr, W.D.: Logik der Politikwissenschaft - eine propädeutische Skizze, in: Kress, G./Senhaas, D., Politikwissenschaft - Eine Aufführung in ihre Probleme, 2. Aufl., Frankfurt 1970, S. 19 ff.

Neubauer, F.F.: Management Accounting, in: NB 1971, 24. Jg., Heft 7, S. 9 ff.

Neubert, H.: Bei Früherkennung von Schwächen wäre manche Pleite zu vermeiden, in: HB vom 23.7.1974, S. 13

Neumann, J. von/Morgenstern, O.: Theory of Games and Economic Behavior, Princeton 1944

Nowak, P.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, in: HdW, Bd. 1, Betriebswirtschaft, hrsg. von Hax,K./Wessels, I., 2. Aufl., Bd. 1, Köln und Opladen 1966, S. 701 ff.

o.V.:	ASU: Jetzt aktiv Publizität betreiben, in: Handelsblatt Nr. 94 vom 5.5.1968, S. 14
-:	Executive Committee Charts, A Description of the Du Pont Chart System for Appraising Operating Perfomance, Wilmington, Deleware 1959
-:	Statt der Feuerwehr wird der Brandstifter informiert, in: HB vom 10.6.1975, S. 13
-:	Mehr geglaubt als geprüft, in: Der Spiegel, 29. Jg., 1975, Nr. 11, S. 54 ff.
-:	Gespielt, getäuscht, gemogelt, in: Der Spiegel, 29. Jg., 1975, Nr. 15, S. 54 ff.
Orth, Ch.:	Die Fund Theorie of Accounting, ein neuer bilanztheoretischer Ansatz, in: ZfhF 1963, 15. Jg., S. 433 ff.
Peisl, P./Lüttge, B.:	Konzeption und Organisation der Unternehmensplanung der Siemens AG, in: ZfbF 1975, 27. Jg., S. 349 ff.
Pfeiffer, H.H.:	Möglichkeiten und Grenzen der Prüfung von Prognosen durch den Wirtschaftsprüfer, in: WPg 1974, 27. Jg., S. 159 ff. u. 186 ff.
Pfohl, H.C.:	Zur Leistungsfähigkeit eines systemtheoretischen Ansatzes in der Organisationstheorie, in: ZfbF 1978, 30. Jg., S. 734 ff.
Picot, A.:	Prognose und Planung - Möglichkeiten und Grenzen, in: DB 1977, 30. Jg., S. 2149 ff.
Pochmann, H.G.:	Kann die Liquiditätslage aus der Bilanz erkannt werden?, in: WPg 1962, 15. Jg., S. 41 ff.
Potthoff, E.:	Modernes Management und externe Abschlußprüfung, in: WPg 1970, 23. Jg., S. 1 ff.
-:	Im neuen Jahrzehnt Instrumente der Unternehmensführung richtig nutzen, in: DB 1970, 23. Jg., S. 1 ff.
-:	Weiterentwicklung der GoB zu Grundsätzen ordnungsmäßiger Unternehmensrechnung, in: WPg 1974, 27. Jg., S. 1 ff.
-:	Zur Entwicklung der Unternehmensrechnung und Jahresabschlußprüfung, in: DB 1974, 27. Jg., Beilage Nr. 16, S. 1 ff.
-:	Nach dem Testat kam die Pleite, in: HB vom 29.7.1974, S. 13
-:	Die Rolle des Rechnungswesens in der aktienrechtlichen Jahresabschlußprüfung, in: DB 1977, 30. Jg., S. 1805 ff.
Pougin, E.:	Die Sozialverpflichtung des Wirtschaftsprüfers, in: BFuP 1976, 28. Jg., S. 93 ff.

Pümpin, C.:	Absatzplanung, in: HdA, hrsg. von B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 71 ff.
Raffée, H.:	Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974
Raiser, Th.:	Die Unternehmung als Organisation, Berlin 1969
Reichmann, T.:	Die betrieblichen Anpassungsprozesse im Lagerbereich, in: ZfbF 1967, 19. Jg., S. 762 ff.
Reichmann, T./Lachnit, L.:	Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, in: ZfbF 1976, 28. Jg., S. 705 ff.
-:	Das Rechnungswesen als Management-Informationssystem zur Krisenerkennung und Krisenüberwindung, in: BFuP 1978, 30. Jg., S. 203 ff.
Richter, M.:	Die Sicherung der aktienrechtlichen Publizität durch ein Aktienamt, Köln-Berlin-Bonn-München 1975
Rittner, F.:	Die handelsrechtliche Publizität außerhalb der Aktiengesellschaft, Gutachten für den 45. Deutschen Juristentag, Bd. 1, Teil 4, in: Verhandlungen des 45. Deutschen Juristentags, hrsg. von der ständigen Deputation des Deutschen Juristentags, München-Berlin 1964
-:	Verschwiegenheitspflichten der Aufsichtsratsmitglieder nach BGHZ 1964, 325, in: Strukturen und Entwicklungen im Handels-, Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht, Festschrift für W. Hefermehl, München 1976, S. 365 ff.
Rogge, H.J.:	Methoden und Modelle der Prognose aus absatzwirtschaftlicher Sicht. Ein Beitrag zur Prognoseforschung im Unternehmensbereich, Berlin 1972
Roper, E.:	A Report on What Information People Wants About Policies and Financial Conditions of Corporations, Vol. 1&2, Prepared for the Controllership Foundation, Inc. New-York 1948
Rühli, E.:	Grundzüge einer betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre, in: Beiträge zur Lehre von der Unternehmung - Festschrift für K. Käfer, hrsg. von O. Angehrn und H. Künzi, Stuttgart 1968, S. 271 ff.
Sandig, C.:	Beschaffungspolitik, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Bd. I/1, Stuttgart 1974, Sp. 523 ff.
Schanz, G.:	Planung - Voraussage - Unsicherheit, in: Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung, hrsg. von G.v. Kortzfleisch und H. Bergner, Gedächtnisschrift für Theodor Beste, Berlin 1975, S. 57 ff.
Schenk, H.:	Die Betriebskennzahlen. Begriff, Ordnung und Bedeutung für die Betriebsbeurteilung, Leipzig 1939

Scherrer, G.:	Die Ausweitung der Rechnungslegungspublizität auf alle Großunternehmen, Diss. München 1968
Schildbach, Th.:	Ist der traditionelle Jahresabschluß überholt?, in: WPg 1974, 27. Jg., S. 606 ff.
-:	Analyse des betrieblichen Rechnungswesens aus der Sicht der Unternehmensbeteiligten, Wiesbaden 1975
Schimenz, B.:	Regelungstheorie und Entscheidungsprozesse. Ein Beitrag zur Betriebskybernetik, Wiesbaden 1972
Schindler, R.:	Die Publizitätsvorschriften bei der Rechnungslegung der AG, Bern 1967
Schmidt, R.B.:	Die Instrumentalfunktion der Unternehmung - Methodische Perspektion zur betriebswirtschaftlichen Forschung, in: ZfbF 1967, 19. Jg., S. 233 ff.
-:	Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 1, Grundlagen und Zielsetzung, 2. Aufl., Stuttgart 1977
-:	Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 2, Zielerreichung, Stuttgart 1973
Schmidt, U.:	Zum Prognoseproblem in der Wirtschaftswissenschaft. Eine Untersuchung auf wissenschaftstheoretischer Grundlage, Dagersheim 1971
Schmidt-Sudhoff, U.:	Unternehmensziele und unternehmerisches Verhalten, Wiesbaden 1967
Schmitt, H.J.:	Planungsbuchhaltung - Zur Integration von Planung und Buchhaltung, Berlin 1971
Schneider, D.:	Bilanzgewinn und ökonomische Theorie, in: ZfhF 1963, 15. Jg., S. 457 ff.
-:	Theoretisches und praktisches Denken in der Unternehmensrechnung, in: Wissenschaft und Praxis, Festschrift zum zwanzigjährigen Bestehen des westdeutschen Verlags 1967, Köln und Opladen 1967, S. 225 ff.
-:	Ausschüttungsfähiger Gewinn und das Minimum an Selbstfinanzierung, in: ZfbF 1968, 20. Jg., S. 1 ff.
-:	Bilanztheorien, neuere Ansätze, in: HdR, hrsg. von E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 260 ff.
-:	Renaissance der Bilanztheorie, in: ZfbF 1973, 25. Jg., S. 29 ff.
-:	Investition und Finanzierung, Opladen 1974
Schneider, K.:	Der Wirtschaftsprüfer nach dem neuen Aktienrecht, in: Wirtschaftsprüfung im neuen Aktienrecht, hrsg. vom Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Düsseldorf 1966, S. 9 ff.

Schneider, W.: Betriebliche Planung mit dynamischen Systemfunktionen, Berlin 1975

Schoenfeld, H.M.W.: Personalplanung, in: agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, hrsg. von J. Fuchs/K. Schwantag, Bd. 1, Berlin 1970, Kennzahl 2305

Schott, G.: Kennzahlen, 2. Aufl., Stuttgart 1966

-: Kennzahlen. Instrument der Unternehmensführung, 3. Aufl., Zürich 1970

Schruff, L.: Zur Objektivierung des Unabhängigkeitspostulats bei Jahresabschlußprüfungen, in: BFuP 1976, 28. Jg., S. 142 ff.

Schüler, W.: Teamtheorie als Komponente betriebswirtschaftlicher Organisationstheorie, in: ZfB 1978, 48. Jg., S. 343 ff.

Schuller/Götzburg, v.: Methoden, Arten und Prinzipien der Unternehmensplanung, Rüschlikon-Zürich 1968

Schult, E.: Wirksame Liquiditätsprognose mit Hilfe der Kennzahl Liquiditätselastizität, in: WPg 1978, 28. Jg., S. 570 ff.

-: Bilanzanalyse. Möglichkeiten und Grenzen externer Unternehmensbeurteilung, 3. Aufl., Freiburg 1978

Schultheiss, R.: Versuch einer Systematisierung praktikabler Prognoseverfahren, in: DU 1971, 25. Jg., S. 159 ff.

Schulz-Mehrin, O.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen als Mittel zur Betriebskontrolle und Betriebsführung, Berlin 1954

Schulze zur Wiesch, D.: Grundsätze ordnungsmäßiger aktienrechtlicher Jahresabschlußprüfung, in: ZfB 1965, 38. Jg., S. 643 ff.

Schwantag, K./Glittenberg, U.: Vergleichsrechnungen, in: HdR, hrsg. von E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 1775 ff.

Schweitzer, M.: Struktur und Funktion der Bilanz, Berlin 1972

Schwiertert, A.: Prognosen als Basis unternehmerischer Entscheidungen, in: BFuP 1975, 27. Jg., S. 479 ff.

Schwödianer, G.: Spieltheorie, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Bd. I/3, Stuttgart 1976, Sp. 3617 ff.

Seicht, G.: Die kapitaltheoretische Bilanz und die Entwicklung der Bilanztheorien, Berlin 1970

Selchert, F.W.: Lagerkapazitäten und Möglichkeit ihrer Messung, in: ZfbF 1970, 22. Jg., S. 681 ff.

-: Zur Diskussion um das Erkenntnisobjekt des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens, in: WiSt 1972, 1. Jg., S. 103 ff.

Sieben, G.: Kritische Würdigung der externen Rechnungslegung unter besonderer Berücksichtigung von Scheingewinnen, in: ZfbF 1974, 26. Jg., S. 153 ff.

-: Rechnungswesen bei mehrfacher Zielsetzung: Möglichkeiten der Berücksichtigung gesellschaftsbezogener Ziele durch die Betriebswirtschaftslehre, in: ZfbF 1974, 26. Jg., S. 694 ff.

-: Formaltestat oder materielle Prüfung, in: Wirtschaftsprüfung heute: Entwicklung oder Reform?, hrsg. von W. Busse von Colbe/M. Lutter, Wiesbaden 1977, S. 53 ff.

Sieben, G./Bretzke, W.R.: Zur Typologie betriebswirtschaftlicher Prüfungssysteme, in: BFuP 1973, 25. Jg., S. 625 ff.

-: Theorie der Prüfung, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Bd. I/3, Stuttgart 1976, Sp. 3269 ff.

Sieben, G./Bretzke, W.R./Raulwing, H.: Zur Problematik einer Prüfung von Managementleistungen, in: BFuP 1976, 28. Jg., S. 181 ff.

Sieben, G./Goetzke, W.: Forschungsstrategische Perspektiven der Betriebswirtschaftslehre bei gesellschaftsbezogener Betrachtung der Unternehmung - Ein Ansatz zur Systematisierung neuerer betriebswirtschaftlicher Forschungsaktivitäten, in: BFuP 1975, 27. Jg., S. 43 ff.

Sieben, G./Haasen K.D.: Die Jahresabschlußrechnung als Informations- und Entscheidungsrechnung, in: WPg 1971, 24. Jg., S. 53 ff. und 79 ff.

Simon, H.A.: Das Verwaltungshandeln, Verwaltung und Wirtschaft, Heft 12, Stuttgart 1955

Skousen, F.K./Sharp, R.A./Tolmann, R.K.: Corporate Disclosure of Budgetary Data, IoA, May 1972, S. 50 ff.

Spieker, W.: Die Verschwiegenheitspflicht der Aufsichtsratsmitglieder, in: NIW 1965, 18. Jg., S. 1937 ff.

Springer, R.: Grundsätze gewissenhafter und getreuer Rechenschaft für den Geschäftsbericht - zur Auslegung von § 160 IV AktG, Diss. Frankfurt 1974

Staehle, H.: Die Hauptteile betrieblicher Wirtschaftspläne unter besonderer Berücksichtigung der Frage des Primärplanes, in: BFuP 1961, 13. Jg., S. 508 ff.

-: Die Anreiz-Beitragstheorie als Ausgangspunkt empirischer Untersuchungen über das Zufriedenheitsniveau von Organisationsteilnehmern, in: Kommunikation 1971, 7. Jg., S. 1 ff.

-: Organisatorische Anpassung an Umweltveränderungen, in: BFuP 1971, 23. Jg., S. 286 ff.

Staehle, W.: Kennzahlensysteme als Instrumente der Unternehmensführung, in: WiSt 1973, 2. Jg., S. 222 ff.

-: Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen, Wiesbaden 1969

-: Das Du-Pont-System und verwandte Konzepte der Unternehmenskontrolle, in: Böcker, F./Dichtl, E. (Hrsg.), Erfolgskontrolle im Marketing, Berlin 1975, S. 317 ff.

Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, 1970, 1971, 1972, 1973, 1974, 1975, 1976, 1977, 1978, Statistisches Bundesamt Wiesbaden

Steinbuch, K.: Systemanalyse - Versuch einer Abgrenzung, Methoden und Beispiele, in: Baetge, J., Hrsg., Grundlagen der Wirtschafts- und Sozialkybernetik - Betriebswirtschaftliche Kontrolltheorie, Opladen 1975, S. 51 ff.

Steinmann, H.: Das Großunternehmen im Interessenkonflikt. Ein wirtschaftlicher Diskussionsbeitrag zu Grundfragen der Reform der Unternehmensordnung in hochentwickelten Industriegesellschaften, Stuttgart 1969

Strobel, W.: Das Krisenwarnproblem des Wirtschaftsprüfers nach § 166 II AktG, in: DB 1977, 30. Jg., S. 2153 ff.

Stüdemann, K.: Die cash-flow Untersuchung als Mittel der Unternehmensanalyse, in: WPg 1970, 23. Jg., S. 392 ff.

Stützel, W.: Aktienrechtsreform und Konzentration, in: Arndt, H., Die Konzentration in der Wirtschaft, Band II, Ursachen der Konzentration, Berlin 1960, S. 907 ff.

-: Liquidität, in: HdS, Bd. VI, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S. 622 ff.

-: Liquidität, betriebliche, in: HdB, hrsg. von E. Grochla u. W. Wittmann, 4. Aufl., Bd. I/2, Stuttgart 1975, Sp. 2515

Sturm, R.: Kann man die Zukunft des Unternehmens planen?, in: WPg 1975, 28. Jg., S. 565 ff.

Szyperski, N.: Einige Fragen zur Theorie der Unternehmensrechnung, in: BFuP 1964, 16. Jg., S. 270 ff.

-: Planung, Organisation der, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Bd. I/2, Stuttgart 1975, So. 3016 ff.

Theisen, P.: Beschaffungspolitik, in: HdA, hrsg. von B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 338 ff.

Thomée, F./Höhn, S.:	Integrierte Planungsrechnung der Volkswagen AG, Wolfsburg, in: Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung -PuK-, Wiesbaden 1974, S. 639 ff.
Thompson, I.D.:	Organizations in Action, New-York-London-Sydney 1967
Töpfer, A.:	Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen, Berlin 1976
-:	Die Planungspraxis deutscher Unternehmungen, in: ZfO 1978, 47. Jg., S. 121 ff.
Tucker, S.A.:	Successful Managerial Control by Ratio-Analysis, New-York 1961
Ulrich, H.:	Die Unternehmung als produktives, soziales System, 2. Aufl., Stuttgart 1970
-:	Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele in der Betriebswirtschaftslehre. Tagungsbericht des Verbandes der Hochschullehrer e.V. Band 1, hrsg. von Gert von Kortzfleisch, Berlin 1971, S. 43 ff.
-:	Systemorientiertes Management, in: Datascope 1975, 6. Jg., S. 1 ff.
Ulrich, H./Krieg, W.:	St. Galler Management-Modell, 3. Aufl., Bern 1974
Veith, G.:	Verschwiegenheitspflicht der Aufsichtsratsmitglieder, in: NJW 1966, 19. Jg., S. 526 ff.
Vellguth, H.K.:	Die Verknüpfung von Planungs- und Ablaufrechnung als Schritt zu einem Unternehmensmodell, in: ZfbF 1969, 20. Jg., S. 410 ff.
Virkunnen, H.:	Das Rechnungswesen im Dienste der Leitung, Helsinki 1956
Vogler, G./Mattes, H.:	Theorie und Praxis der Bilanzanalyse, 2. Aufl., Berlin 1976
Voßbein, R.:	Systemorientierte Betriebswirtschaftslehre - - alter Wein in neuen Schläuchen, in: DB 1973, 26. Jg., S. 881 ff.
Wacker, W.:	Betriebswirtschaftliche Informationstheorie, Opladen 1971
Wanik, O.:	Probleme der Aufstellung und Prüfung von Prognosen über die Entwicklung der Unternehmung in der Zukunft, in: Bericht über die Fachtagung 1974 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Düsseldorf 1975, S. 45 ff.
Warneke, H.:	Der Prüfungsbericht, in: WPg 1960, 13. Jg., S. 201 ff.

Wasser, G.:	Bestimmungsfaktoren freiwilliger Prognosepublizität, Düsseldorf 1968
Weber, H.:	Spannweite des betriebswirtschaftlichen Planungsprozesses, in: ZfbF 1964, 16. Jg., S. 716 ff.
-:	Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen, München 1974
Wegener, W.:	Der Wirtschaftsprüfer, Diss. Jena 1933
Weber, K.:	Prognose und Prognoseverfahren, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Bd. I/2, Stuttgart 1975, Sp. 3188 ff.
Wegmann, W.:	Der ökonomische Gewinn. Ein Beitrag zur neueren bilanztheoretischen Diskussion, Wiesbaden 1970
Weiskam, J.:	Methoden der Voraussage als Grundlagen betrieblicher Planung, Diss. Berlin 1963
Weitenmann, P./Nüsseler, R.:	Planungsrechnung in der Unternehmung, Stuttgart 1971
Westrick, P.:	Abschlußprüfung und Abschlußprüfer nach geltendem und zukünftigem Aktienrecht, Heidelberg 1963
Wiener, N.:	Mensch und Mensch-Maschine, Frankfurt 1952
-:	Kybernetik. Regelung und Nachrichtenübertragung im Lebewesen und in der Maschine, Düsseldorf-Wien 1963
Wiethölter, R.:	Die Publizitätsinteressen der Anteilseigner, in: Das Frankfurter Publizitätsgespräch, hrsg. von H. Barz, Frankfurt 1962, S. 33 ff.
Wild, J.:	Unternehmerische Entscheidungen. Prognose und Wahrscheinlichkeit, in: ZfB 1969, 39. Jg., 2. Ergänzungsheft, S. 60 ff.
-:	Planungsrechnung, Verfahren der, in: HdR, hrsg. von E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 1412 ff.
-:	Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek 1974
-:	Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle, in: Unternehmensführung, Festschrift für E. Kosiol, hrsg. von J. Wild, Berlin 1974, S. 141 ff.
Wirtz, C.:	Prüfungsaufgabe, Prüfungsumfang und Prüferhaftung bei Pflichtprüfungen, in: Die Betriebswirtschaft 1937, 30. Jg., S. 153 ff.
Wissenbach, H.:	Betriebliche Kennzahlen und ihre Bedeutung im Rahmen der Unternehmerentscheidung, Berlin 1967
Witte, E.:	Die Liquiditätspolitik der Unternehmung, Tübingen 1963
-:	Finanzplanung, in: HdR, hrsg. von E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 517 ff.

Witte, E./Klein, H.:	Finanzplanung der Unternehmung/Prognose und Disposition, Reinbek 1974
Wittmann, W.:	Unternehmung und unvollkommene Information - Unternehmerische Voraussicht, Ungewißheit und Planung -, Köln-Opladen 1959
Wöhe, G.:	Bildung, Auflösung und Übertragung stiller Rücklagen im Steuerrecht aus der Sicht der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre, in: ZfbF 1966, 18. Jg., S. 98 ff.
-:	Sind die Anforderungen an die Ordnungsmäßigkeit der Buchführung noch zeitgemäß, in: Steuerkongress-Report 1967, S. 213 ff.
-:	Abschreibung, in: HwStR, Bd. II, München 1972, S. 14 f.
-:	Rechnungswesen, betriebliches, in: HwStR, Bd. II, München 1972, S. 56 ff.
-:	Rücklage, in: HwStR, Bd. II, München 1972, S. 888 ff.
-:	Rückstellung, in: HwStR, Bd. II, München 1972, S. 898 ff.
-:	Betriebswirtschaftslehre, Entwicklungstendenzen der Gegenwart, in: HdB, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Bd. I/1, Stuttgart 1974, Sp. 710 ff.
-:	Bilanzierung und Bilanzpolitik, 4. Aufl., München 1976
-:	Die Handels- und Steuerbilanz, München 1977
-:	Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 13. Aufl., München 1978
-:	Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, Bd. I: Grundlagen. Der Einfluß der Besteuerung auf das Rechnungswesen des Betriebes, 5. Aufl., München 1978
-:	Jahresabschluß, in: HdWW, hrsg. von W. Albers u.a., Band 4, Stuttgart 1978, S. 309 ff.
Wöhe, G./Bieg, H.:	Grundzüge der Betriebswirtschaftlichen Steuerlehre, München 1978
Wöhe, G./Bilstein, J.:	Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, München 1978
Würdinger, H.:	Aktien- und Konzernrecht, 2. Aufl., Karlsruhe 1966
Wysocki, K. von:	Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens, Berlin-Frankfurt 1967
-:	Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens, 2. Aufl., Berlin-Frankfurt 1977

Wysocki, K. von:	Prüfungswesen, Berlin-Frankfurt 1972
-:	Die Kapitalflußrechnung als integrierter Bestandteil des aktienrechtlichen Jahresabschlusses, in: WPg 1971, 24. Jg., S. 617 ff.
Zaunert, J.:	Die Liquidität der Betriebswirtschaft als Problem der Regelung und Steuerung des Zahlungs- und Kreditverkehrs, Frankfurt-Zürich 1975
Zilias, M.:	Die Harmonisierung der Haftungsvorschriften für die Abschlußprüfer in den Staaten der EG, in: WPg 1974, 27. Jg., S. 69 ff.
Zünd, A.:	Multinationale Unternehmung und Überwachung, in: ZIR 1974, 9. Jg., S. 22 ff.
Zwehl, W. von:	Untersuchung zur Erstellung einer Planbilanz als Ergänzung des Jahresabschlusses, Berlin 1968
Zybon, A.:	Rechnungswesen und Organisation, Berlin 1969